„Brett este cel mai bun deocamdată! *Bank 4.0* este un tur de forță care îți deschide ochii la ceea ce există deja, iar mintea ta la posibilitățile iminente. O lectură obligatorie.”

—Piyush Gupta, director executiv al grupului, DBS Bank

BANCA 4.0

Operați bancar peste tot, niciodată la o bancă

BRETT KING

www.brettking.com

WILEY

Laudă pentru Bank 4.0

„De la *Bank **2.0*** la *4.0* , Brett nu numai că a fost extrem de precis în a prezice unde va merge mingea în viitorul banilor, dar, mai important, a modelat activ modul în care va ajunge acolo. Iată un sfat: nu pariați împotriva lui."

— Alex Sion Co-fondator al Moven și director general, Mobile Channel, JPMorgan Chase

„Brett King a făcut-o din nou cu cel mai recent volum al său. *Banca 4. **0*** ne împinge să deconstruiem capcana pentru șoareci pe care o numim o bancă, să ștergem tabelul digital și să reimaginăm activitatea bancară pentru anul 2050, concentrându-ne pe primele principii și pe nevoile clienților. Bazându-se pe exemple din lumea în curs de dezvoltare, King descrie o viziune convingătoare asupra modului în care banca nativă digitală poate fi o strategie câștigătoare – și una incluzivă."

— Jennifer Tescher Președinte și CEO, Centrul pentru Inovare în Servicii Financiare

„În *Bank 4.0* , Brett o face din nou și ne mută gândirea în domeniul serviciilor financiare de la regândirea modelului bancar, așa cum a fost discutat în cărțile sale anterioare, la a indica cum să construim noul model folosind primele principii de gândire. Este o altă carte revoluționară și reunește nu numai propriile gânduri, ci și gândirea multora dintre noi, care încearcă să creeze următoarea generație de finanțe folosind tehnologie sau FinTech, dacă preferați. Oricine este implicat în finanțe, tehnologie, bani și servicii bancare care nu ridică această carte ratează cheia viitorului și, în consecință, s-ar putea să nu aibă una."

— Chris Skinner, autor de bestseller-uri *Digital Human* și președinte al Clubului de servicii financiare

„Brett este cel mai bun deocamdată! Deși s-ar putea să nu fie de acord cu toate afirmațiile sale, ideile fundamentale - că banca trebuie reimaginată de la primele principii, că trebuie să fie încorporată în viața de zi cu zi, că datele, AI și vocea schimbă jocul în acest sens - nu pot fi contestate. *Bank 4.0* este un tur de forță care îți deschide ochii spre ceea ce există deja și mintea către posibilitățile iminente. O lectura obligatorie."

— Piyush Gupta Group Chief Executive Officer, DBS Bank „Pe măsură ce industria bancară continuă să perturbe într-un ritm din ce în ce mai accelerat, această carte de nedescris pictează un viitor care este atât incitant, cât și

inspirator. Acesta este Brett, regele futurismului, la cel mai bun moment! Vorbind ca bancher, trebuie să citiți *Bank 4.0."*

— Suvo Sakar Senior EVP și șeful grupului de Retail Banking și Wealth Management, Emirates NBD

„Serviciul bancar este perturbat la nivel global, iar cartea lui Brett ajută la navigarea prin aceste transformări rapide. O lectură obligatorie în noua eră a bancarului."

— Valentin Stalf CEO și co-fondator al N26

„Încă o dată, Brett King reunește unele dintre cele mai bine informate și experimentate personalități din FinTech la nivel mondial pentru acest ghid autorizat pentru cele mai recente mega tendințe."

— Anne Boden CEO și fondator, Starling Bank

„'Nu cred că nimeni altcineva de pe planetă are capacitatea lui Brett de a pune cap la cap ceea ce se întâmplă pe tot globul și de a prognoza viitorul băncilor. O analiză amănunțită, bazată pe date, de la cineva care a „mers pe jos"".

— Anthony Thompson Fondator și fost președinte Atom Bank și Metro Bank, coautor al cărții *No Small Change*

„Cu doi ani în urmă, pe scena din Beirut, l-am numit pe Brett King „regele Ban King" și susțin fiecare cuvânt. Această carte continuă canonul său cu privire la subiectul în care urmează să se îndrepte banca. Toată lumea dintr-o companie FinTech ar trebui să o citească, toată lumea din sectorul bancar tradițional TREBUIE să o citească, altfel vor rămâne fără afacere în cinci ani."

— Monty Munford Fondator al Mob76, SXSW emcee și Public Speaker, scriind pentru *The Economist,* BBC, *Forbes* și *Fast Company*

„Organizațiile cu care dezvoltăm parteneriate știu că clienții noștri sunt în scaunul șoferului. Noi inovăm pentru ei și asta nu este negociabil. Brett King și Moven au înțeles asta din prima zi, iar *Bank 4.* ***0*** este manifestul lui."

— Rizwan Khalfan EVP, Chief Digital and Payments Officer, TD Bank Group

BANCA 4.0

BANCA 4.0

Operați bancar peste tot, niciodată la o bancă

BRETT KING

WILEY

Copyright © 2019 Marshall Cavendish International (Asia) Pte. Ltd. Toate drepturile rezervate.

Publicat pentru prima dată în 2018 de Marshall Cavendish International (Asia) Pte. Ltd.
Publicat sub licență de John Wiley & Sons Ltd.

Pentru distribuție în Canada, America Centrală, America de Sud și America de Nord. Nu de vânzare în Asia.

Sediul social
John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, Regatul Unit

Pentru detalii despre birourile noastre editoriale globale, pentru serviciile pentru clienți și pentru informații despre cum să solicitați permisiunea de a reutiliza materialul cu drepturi de autor din această carte, vă rugăm să consultați site-ul nostru la www.wiley.com.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei publicații nu poate fi reprodusă, stocată într-un sistem de recuperare sau transmisă, sub nicio formă sau prin orice mijloc, electronic, mecanic, fotocopiere, înregistrare sau altfel, cu excepția cazurilor permise de Legea privind drepturile de autor, modele și brevete din Regatul Unit din 1988, fără permisiunea prealabilă a editorului.

Wiley publică într-o varietate de formate tipărite și electronice și prin tipărire la cerere. Este posibil ca unele materiale incluse în versiunile standard tipărite ale acestei cărți să nu fie incluse în cărți electronice sau în tipărirea la cerere. Dacă această carte se referă la suporturi, cum ar fi un CD sau DVD, care nu este inclus în versiunea pe care ați achiziționat-o, puteți descărca acest material de la http://booksupport.wiley.com. Pentru mai multe informații despre produsele Wiley, vizitați www.wiley.com.

Denumirile folosite de companii pentru a-și distinge produsele sunt adesea revendicate ca mărci comerciale. Toate denumirile de mărci și de produse utilizate în această carte sunt nume comerciale, mărci de servicii, mărci comerciale sau mărci comerciale înregistrate ale proprietarilor respectivi. Editorul nu este asociat cu niciun produs sau furnizor menționat în această carte.

Limită de răspundere/Declinarea garanției: Deși editorul și autorul au depus toate eforturile în pregătirea acestei cărți, nu fac nicio declarație sau garanție cu privire la acuratețea sau caracterul complet al conținutului acestei cărți și declin în mod specific orice garanție implicită de vandabilitate sau adecvare pentru un anumit scop. Se vinde cu înțelesul că editorul nu este angajat în prestarea de servicii profesionale și nici editorul, nici autorul nu vor fi răspunzători pentru daunele care decurg din aceasta. Dacă este nevoie de consiliere profesională sau de altă asistență de specialitate, ar trebui căutate serviciile unui profesionist competent.

O înregistrare de catalog pentru această carte este disponibilă de la British Library.

ISBN 978-1-119-50650-8 (copertă)
ISBN 978-1-119-50649-2 (ePDF)
ISBN 978-1-119-50652-2 (ePub)
ISBN 978-1-119-50651-5 (WOL)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Design de copertă/imagine: Kylie Eva Maxwell

Tipărit în Statele Unite ale Americii

Lui Katie, cu care sunt încurcat cuantic,
și tatălui meu, un model, și a cărui energie mi-a permis
libertatea de a depăși cu mult limitele mele.

Cuprins

Prefața **13**
Mulțumiri **16**

PARTEA ÎNTÂI: Banca 2050

Capitolul 1: Revenirea la primele principii **20**
Primele principii design thinking 23
Aplicarea primelor principii în domeniul bancar 27
O bancă care este mereu cu tine 32
Este prea târziu pentru bănci? 39

Caracteristică: Ant Financial — Prima firmă financiară pentru Digital Age de Chris Skinner **44**
Poveștile Alibaba 46
Ant Financial: Construirea unei Chine mai bune 58

Capitolul 2: Dilema regulatorului de Brett King și Jo Ann Barefoot **64**
Riscul de reglementare care inhibă inovarea 66
O abordare greșită a criminalității financiare și a KYC 72
Forma și funcția viitoare a reglementării 82
Elemente de reformă 86

Caracteristică: Cum tehnologia reconfigurează identitatea de David Birch **93**

PARTEA A DOUA: Bancare reimaginată pentru o lume în

timp real

Capitolul 3: Servicii bancare încorporate **102**
Frecarea nu este valoroasă în lumea nouă 104
Experienţele noi nu încep în filiala 106
Sfaturi, când şi unde aveţi nevoie 109
Realitatea mixtă şi impactul acesteia asupra sectorului bancar 114

Caracteristică: implicare contextuală și momente de bani de Duena Blomstrom **118**
Chatbot-urile bancare sunt viitorul? 118

Capitolul 4: De la produse și canale la experienţe **124**
Noile paradigme de „reţea" şi „distribuţie" 124
La revedere produse, experienţe salut 131
Organigrama Bank 4.0 arată foarte diferit 140
Integrarea şi vânzarea de relaţii în lumea nouă 151

Caracteristică: Viziunea viitorului: bancherul dvs. personal AI bazat pe voce de Brian Roemmele **156**

Capitolul 5: DLT, Blockchain, Alt-Monede și Ecosisteme Distribuite **160**
Monede digitale emergente 161
Bitcoin şi criptomonede în creştere 166
Implicaţiile structurale ale DLT 176

PARTEA A TREIA: De ce companiile FinTech demonstrează că băncile nu sunt necesare

Capitolul 6: FinTech și TechFin: prieten sau dușman? **186**
„Pentru mine ? Două s e vers” 188
Unde noii jucători domină 191
Partener, dobândește sau imita? 199
Uciderea parteneriatelor FinTech – barierele în calea cooperării 204
Dacă nu le puteți bcm, alăturați-vă lor 209

Caracteristică: De ce BanksShbuld CareAboutFinTbch de Spiros Margaris **212**

Caracteristică: Avantajul vitezei de la MichaelJordan **216**

Capitolul?: Rolul lui Al în domeniul bancar **219**
Învățare profundă: Cum imită computerele creierul uman 225
Robo-consilieri, robo-totul 230
Un cont bancar mai inteligent decât banca dvs. 233
În cazul în care automatizarea a fost 242
Redefinirea rolului al'luimans ib lurfing 245

Capitolul 8: TheUnireraalEx^riencb **252**
Așteptările thnpont-milleaninlcensumen 253
Noii brokeri și intermediari 261
Servicii bancare omniprezente 267

Caracteristică: Going Beyond Digital Banking de Jim Marous **269**
Depășind elementele de bază ale digital banking 270
Modelul Amazon oferă un ghid pentru operațiunile bancare 271

Caracteristică: Digitizare pentru a conduce: Transforming Emirates NBD de Suvo Sarkar **278**

PARTEA A PATRA: Care bănci supraviețuiesc, care nu

Capitolul 9: Adaptarea sau moartea **286**
Tehnici cheie de supraviețuire 295
Supraviețuirea începe în primele 306

Capitolul 10: Concluzie: Foaia de parcurs către Banca 4.0 **311**
Tehnologia în primul rând, bancar în al doilea rând 315
Experiență nu produse 323
Foaia de parcurs The Bank 4.0 333
Concluzia 333

Glosar **337**
Despre Brett King **344**

Prefaţă

*Bank 2. **0*** a fost scris în 2009, când mobilul tocmai începuse să devină o parte semnificativă a serviciilor bancare cu amănuntul și imediat după ce internetul a depășit toate celelalte canale bancare pentru accesul de zi cu zi. Bitcoin tocmai se lansase. Betterment, Simple și Moven încă nu au fost anunțate, de fapt, FinTech în general nu era încă un termen pentru majoritatea dintre noi. *Bank 2. **0*** a fost o simplă explorare a faptului că comportamentul clienților evolua rapid ca urmare a tehnologiei, iar acest lucru crea un imperativ pentru schimbare în domeniul bancar, ceea ce era incontestabil.

Până în 2012, mobilul era următorul lucru important. Era pe cale să depășească internetul și nu mai exista o ceartă dacă băncile ar trebui sau nu să aibă o aplicație mobilă. Importanța utilizării de zi cu zi a tehnologiei pentru a accesa serviciile bancare era clară, dar majoritatea băncilor erau încă în modul evolutiv, unde mobilul era considerat pur și simplu un subset al internet banking-ului și echipa de tehnologie încă implora executivul pentru finanțare adecvată. Nu a fost deloc o bătălie ușoară. *Banca 3. **0*** a fost conștientizarea ulterioară că ai putea fi o bancă bazată exclusiv pe tehnologie emergentă. După cum am scris în *Bank 3.0 :* „Băncarea nu mai este undeva unde mergeți, ci ceva ce faceți.” Banca se muta din domeniul fizic în cel digital.

Asta a fost acum mai bine de șase ani. E mult timp între băuturi, așa cum spunem în Australia. Motivul pentru care am întârziat să scriu o viziune *Bank 4.0* a fost simplu – viitorul unde va merge bancar după ce întreaga realizare multi-canal nu era încă clară. A fost nevoie de niște schimbări incredibile în incluziunea financiară și adoptarea tehnologiei prin intermediul unor jucători neconvenționali, nebanci, pentru a-mi da seama că a existat o schimbare sistemică în accesul financiar care ar submina modelele băncilor tradiționale în următorul deceniu sau

două. Elementul neașteptat al acestui lucru a fost că viitorul bancar era, de fapt, ieșit din economiile în curs de dezvoltare, și nu din sfera bancară existentă.

În ultimii 40 de ani am trecut de la sucursală ca singurul canal disponibil pentru acces la servicii bancare, la capacitatea multicanal și apoi omnicanal și, în sfârșit, la omnicanal digital pentru clienții care accesează exclusiv servicii bancare prin digital. Problema majorității băncilor era că pur și simplu adăugam tehnologie peste vechiul model bancar tradițional. Putem spune acest lucru în primul rând pentru că produsele și procesele au fost în esență identice, doar adaptate pentru digital. Formularele de cerere tocmai se schimbaseră de la formularele pe hârtie din filială la formularele electronice de cerere online. Încă am expediat carduri de plastic, am mai trimis hârtie clienților prin poștă, am folosit în continuare semnături, tot am menținut că aveți nevoie de un om pentru probleme bancare complexe.

Pe piețe precum China, India, Kenya și în alte părți, totuși, jucătorii neconvenționali atacau plățile, economiile de bază, micro- împrumuturile și alte capacități în moduri care nu semănau deloc cu modul în care operam în mod tradițional prin sucursală. Prin construirea de noi scenarii de clienți pe mobil fără un produs bancar existent ca punct de referință, am început să vedem noi tipuri de experiențe bancare care au fost influențate mai mult de tehnologie și comportament decât de procesele sau politicile născute din distribuția sucursalelor. Această evoluție a fost condusă de jucători de tehnologie precum m-Pesa, AliPay de la Ant Financial, WeChat de la Tencent, Paytm și multe altele. Acest lucru s-a combinat cu noi operatori FinTech din economiile consacrate precum Acorns, Digit, Robinhood și alții care creau modele comportamentale pentru economii și investiții. S-a dat seama că, dacă ai lua utilitatea și scopul principal al serviciilor financiare, dar ai optimiza designul acestora pentru lumea mobilă, atunci ai obține soluții care s-ar scala mai bine decât modernizarea sucursalelor bancare și care s-ar integra în viața clienților în mod mai natural.

Dacă observăm tendința din ultimii peste 25 de ani de la sosirea internetului comercial, putem vedea că există o tendință covârșitoare către un angajament cu frecare scăzută și cu latență scăzută. La fel ca orice altă platformă de servicii de astăzi, serviciile bancare sunt plasate într-o lume care se așteaptă la satisfacții instantanee în timp real. Serviciul bancar, cu toate acestea, nu este ușor de adaptat într-o lume în timp real, dacă sunteți obișnuit cu procesele statice care se bazează pe un formular de cerere pe hârtie și pe procese de conformare cablate. În comparație cu multe alte industrii, banca s-a adaptat mai lent când vine vorba de aspectele legate de venituri ale comerțului

electronic.

Când au apărut jucători primii în tehnologie pe piețe în care existau populații mari nebancare care nu vizitaseră niciodată o sucursală bancară, nu a fost nevoie să se repete gândirea bazată pe sucursală, a existat doar nevoia de a facilita accesul la utilitatea de bază a băncii. Acest lucru, combinat cu posibilitățile de design oferite de tehnologii precum mobilul, a permis o regândire spectaculoasă a modului în care banca ar putea fi mai bine încorporată în lumea noastră. S-a dovedit că aceste noi abordări au oferit o marjă mult mai bună, o satisfacție mai bună a clienților, au generat o încredere la fel de bună ca și vechii operatori și afaceri care dețineau un potențial de scalare mult mai dinamic.

Acesta a fost momentul în care mi-a devenit clar că traiectoria se schimbă și că vedem un șablon emergent pentru viitorul bancar, unul care nu ar include majoritatea băncilor pe care le cunoaștem astăzi. De ce? Pentru că dacă modificați ramura și umanul la digital, veți rata barca. Serviciile bancare sunt reproiectate pentru a se potrivi într-o lume în care tehnologia este omniprezentă și omniprezentă; singurul mod în care rămâi relevant în această lume este prin a crea experiențe create special pentru acea lume. Iterarea pe ramură nu va fi suficientă.

Sper să vă placă *Bank 4.0* .

Brett King
Fondatorul Moven
Gazda radioului Breaking Banks

Mulțumiri

Ca în orice carte ca aceasta, este nevoie de un trib. De data aceasta a fost mult mai dificil să finalizați cartea, deoarece Moven a crescut semnificativ și a necesitat mai multă concentrare. Așadar, primii oameni cărora aș dori să le mulțumesc sunt echipa de la Moven, în special echipa mea executivă, inclusiv noul nostru CEO Marek Forsyiak, Richard Radice, Kumar Ampani, Andrew Clark, Denny Brandt, Ryan Walter și echipele noastre răspândite în întreaga lume în New York, Philly, Tokyo și Sydney. Muncim din greu, dar avem o misiune pe care o împărtășim și avem o mulțime de râsete pe parcurs.

În al doilea rând, echipa Marshall Cavendish, care a rămas extrem de răbdătoare în timp ce depășeam fiecare termen consecutiv, cu scuze constante pentru întârzieri, inclusiv Melvin, Janine, Norjan, Mei și Mike și partenerii noștri pentru traduceri pe piețe precum China, în special Daisy.

În al treilea rând, echipa de la Breaking Banks și Provoke Media care a menținut presiunea, ajutându-mă să difuzez emisiunea de radio în fiecare săptămână, inclusiv JP Nicols, Jason Henrichs, Simon Spencer, Liesbeth Severiens și Rachel Morrissey.

Colaboratorii acestei cărți au fost, de asemenea, fenomenali. De fiecare dată când ajung să colaborez cu prietenii mei FinTech Mafia Chris Skinner, Dave Birch, Jim Marous, Duena Blomstrom și alții, știți că va fi ceva special pentru cititori. Echipa de la Ripple, Jo Ann Barefoot, Suvo de la Emirates NBD, Brian Roemmele, Michael Jordan, Spiros Margaris și John Chaplin — vă mulțumesc.

Aș fi neglijent să nu mulțumesc cafenelelor care au contribuit încă o dată la acest volum.

În cele din urmă, nu aș fi putut face asta fără sprijinul constant al unei echipe mici care mă menține sănătos zilnic. Jay Kemp și Tanja Markovic la

Biroul de vorbitori Provoke Management și echipa mea de social media. Tatălui meu, care, în ciuda provocărilor zilnice cu sănătatea lui, rămâne cel mai mare fan al meu și cel mai mare mentor al meu.

Mai presus de toate, partenera mea de viață, Katie Schultz, care mă inspiră, mă conduce spre noi culmi și îmi suportă programul nebun și călătoriile la nivel global. Ea, Charli, Matt, Hannah și Mr. T sunt o încântare constantă și mă fac un autor foarte fericit.

Parte 01

Banca 2050

Revenirea la primele principii 20

2 Dilema autorității de reglementare 64

Revenind la primele principii

1

Toată lumea are un plan până când primește un pumn în gură.
— Mike Tyson

Banca nu este știință rachetă, dar după cum se dovedește, știința rachetă este o mare analogie pentru starea viitoare a activității bancare. Aducerea oamenilor pe Lună este, până în prezent, poate cel mai mare efort la care s-a angajat omenirea. A inspirat generații și, până când vom pune cu succes cizme pe suprafața lui Marte, va rămâne probabil cea mai semnificativă realizare tehnologică și științifică din ultimii 100 de ani. Aducerea bărbaților pe Lună a necesitat cheltuieli masive, progrese incredibile în inginerie, un pic de noroc la modă veche și „lucrurile potrivite".

Înainte ca SUA să-l poată aduce pe Neil Armstrong până la Lună, aveau nevoie de lucrurile potrivite într-o zonă diferită - pentru a afla știința.

La sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial a existat un plan foarte serios care avea să pună bazele întregii Curse Spațiale și Războiului Rece. A fost cursa pentru cei mai buni oameni de știință, ingineri și tehnicieni germani ai regimului nazist în dezintegrare. Predecesorul CIA, OSS (Office of Strategic Services) al Statelor Unite, a jucat un rol esențial în aducerea a peste 1.500 de oameni de știință și ingineri germani înapoi în America la încheierea celui de-al Doilea Război Mondial. Operațiunea extrem de secretă responsabilă pentru această dezertare în masă a primit numele de cod „Overcast" (mai târziu va fi redenumită Operațiunea „Paperclip"). Scopul principal al acestei operațiuni a fost interzicerea accesului celor mai buni și mai străluciți oameni de știință naziști atât rușilor, cât și britanicilor, care erau ambii aliați ai SUA în acest moment. „Paperclip" s-a bazat pe un secret extrem de secret

document cunoscut în cercurile OSS ca „Lista Neagră” și exista un singur nume care se afla chiar în fruntea listei: Wernher von Braun.

În etapele finale ale celui de-al Doilea Război Mondial, von Braun a putut vedea că germanii aveau să piardă în cele din urmă războiul, așa că în 1945 și-a adunat personalul cheie și le-a pus întrebarea: cui ar trebui să se predea? Rușii, cunoscuți pentru cruzimea lor față de prizonierii de război germani, prezentau un risc prea mare – puteau ucide echipa lui von Braun la fel de ușor pe cât îi foloseau. Predarea în siguranță în fața SUA a devenit punctul central pentru propria planificare secretă a lui von Braun în ultimele zile ale celui de-al Doilea Război Mondial. Întrebarea cu care se confrunta era cum să se predea fără ca rămășițele regimului nazist să fie anunțate și să pună capăt planului său.

Pentru aceasta, von Braun a trebuit, de două ori, să-și manipuleze superiorii, să facă acte, să călătorească incognito și să se deghizeze în ofițer SS pentru a crea o fereastră foarte mică de oportunitate pentru capitulare. Convingându-și superiorul că el și echipa sa trebuie să devieze de la Berlin în Austria, astfel încât echipa de rachete V-2 să nu fie în pericol prin invadarea forțelor sovietice, von Braun a conceput o oportunitate de a se preda americanilor pe sine și pe fratele său. În cele din urmă, Magnus von Braun tocmai s-a apropiat de un soldat american din Divizia 44 Infanterie pe străzile Austriei și s-a prezentat drept fratele șefului celui mai de elit al programului de arme secrete din Germania [1].

> Dintr-o dată, un tânăr german a venit la membrii Companiei Antitanc, 324 Infanterie și a anunțat că inventatorul bombei rachete mortale V-2 se afla la câteva sute de metri distanță – și dorea să treacă peste linii și să se predea. Numele tânărului german era Magnus von Braun și a susținut că fratele său Wernher a fost inventatorul bombei V-2. Pfc Fred Schneikert, Sheboygan, Wisconsin, un interpret, a ascultat povestea și a spus exact ce gândeau restul infanteriștilor: „Cred că ești nebun”, i-a spus el lui von Braun, „dar vom investiga”.
>
> — Istoria bătăliei a Diviziei 44 Infanterie: „Misiune îndeplinită”

Soldatul de primă clasă Fred Schneikert a prezidat probabil cea mai mare lovitură de informații din cel de-al Doilea Război Mondial, cu excepția poate pentru capturarea U-570 și a mașinii sale de cifrat Enigma.

Pentru a-l înțelege pe von Braun și dorința lui de a lucra la o armă de

distrugere în masă din cel de-al Doilea Război Mondial, cum ar fi racheta V-2 (care se estimează că a ucis 2.754 de civili la Londra, cu alți 6.523 răniți [2]), trebuie să se înțeleagă că el a văzut pur și simplu programul nazist de rachete balistice ca un mijloc de a pune capăt. În mintea lui von Braun, V2 era pur și simplu un prototip de rachete care, într-o zi, avea să transporte oameni în spațiu – acesta era jocul său final.

Imaginile și principiile de inginerie ale navelor spațiale pe care le avem din anii 1950 le datorăm în mare măsură designurilor lui von Braun. Designul în trei etape al rachetelor moderne, propulsoarele și combustibilul aleși, sistemul navei de recuperare pentru returnarea capsulelor, proiectele inițiale ale NASA pentru stațiile spațiale și programele pe Marte, toate au venit din gândurile timpurii și desenele de inginerie ale lui von Braun. La șaisprezece ani de la capitularea lui von Braun în fața forțelor aliate, președintele John F. Kennedy Jr a anunțat că până la sfârșitul deceniului SUA vor pune un om pe Lună. Ar fi într-o rachetă construită de Wernher von Braun.

Saturn V a fost o piesă uluitoare de inginerie. Astăzi, rămâne cel mai mare și cel mai complex vehicul construit vreodată. Un total de 13 Saturn V au fost lansate între 1967 și 1973, purtând misiunile Apollo și Skylab. Prima etapă Saturn V a transportat 203.400 de galoane (770.000 de litri) de kerosen și 318.000 de galoane (1,2 milioane de litri) de oxigen lichid necesar arderii. La decolare, cele cinci motoare de rachetă F-1 ale etapei au produs o tracțiune incredibilă de 7,5 milioane de lire sterline, sau de aproximativ 25 de ori mai mult decât cele patru motoare ale unui Airbus A380 la decolare. În banii de astăzi, fiecare lansare și zbor Apollo a costat aproximativ 1,2 miliarde de dolari.

Cu toate acestea, în ciuda progreselor incredibile ale programului lui von Braun în anii 1950 și 1960, zborul spațial cu echipaj nu a progresat semnificativ de atunci. De fapt, s-ar putea argumenta că capacitățile SUA în acest domeniu au scăzut încă de la Apollo. Pe 20 iulie 1969, americanii i-au aterizat pe Neil Armstrong și Buzz Aldrin pe suprafața lunii, dar după decembrie 1972 nu au mai fost lansate misiuni cu echipaj. În anii 1980, SUA aveau naveta spațială și puteau ajunge pe orbita joasă a Pământului, dar astăzi închiriază locuri pe vehiculele rusești Soyuz pentru a duce astronauții NASA la Stația Spațială Internațională.

Primele principii design thinking

În timp ce costul lansării încărcăturilor utile comerciale în spațiu a scăzut cu

aproximativ 50-60% din zilele Apollo, tehnologia de bază din spatele industriei spațiale a trecut pur și simplu prin mai multe iterații derivate ale lucrării inițiale V-2 a lui von Braun. Designul rachetei, procesul de producție și mecanica se bazează în esență pe munca NASA în epoca Apollo, care se baza pe designul V-2. Acest proces de proiectare iterativă, sau inginerie, este cunoscut de ingineri ca „proiectare prin analogie” [3].

Proiectarea prin analogie funcționează pe filozofia că, pe măsură ce capacitățile și cunoștințele de inginerie se îmbunătățesc, inginerii găsesc modalități mai bune de a repeta un design de bază, poate găsind soluții tehnice la limitările anterioare. Dar proiectarea prin analogie creează limitări în gândirea inginerească, deoarece începeți cu un șablon - lucrarea este derivată. Pentru a crea ceva cu adevărat revoluționar, trebuie să fii pregătit să începi de la zero.

Intră Elon Musk. La fel ca von Braun, Musk are o viziune neclintită pentru călătoriile în spațiu. Musk nu este interesat doar să se întoarcă pe Lună, el are obiectivul pus pe Marte. Pentru Musk, este vorba despre supraviețuirea umanității. Discuând despre obsesia lui pentru Marte, Musk se referă la faptul că în cel puțin cinci ocazii Pământul s-a confruntat cu un eveniment la nivel de extincție și că trebuie să avem altul în orice moment. De asemenea, în ultimii ani, am avut asteroizi la scară ucigașă de dinozauri să treacă pe lângă Pământ pe curse aproape de coliziune. Astfel, susține Musk, trebuie să construim „polița de asigurare” a coloniilor din afara lumii.

După ieșirea cu succes de la PayPal, Musk a creat trei noi afaceri majore: Tesla, SpaceX și Solar Cit **y** [4]. Un instrument esențial în abordarea lui Musk față de fiecare dintre aceste afaceri a fost credința sa în conceptul de inginerie și design numit *primele principii* . Spre deosebire de proiectarea prin analogie sau proiectarea derivată, primele principii duc problemele înapoi la componentele constitutive, chiar înapoi la fizica designului - ceea ce trebuia să facă proiectul. Un exemplu grozav de design de primă bază este vehiculul cu motor. La momentul în care Carl Benz a inventat prima mașină ușoară pe benzină cu două locuri în 1885, toți ceilalți încercau să optimizeze designul căruciorului pentru a fi utilizat cu cai. Benz a luat bazele transportului și a aplicat capacitățile motorului cu ardere pentru a crea ceva nou.

> Cred că este important să raționăm din primele principii, mai degrabă decât prin analogie. Modul normal în care ne conducem viața este să

> raționăm prin analogie. [Cu analogie] facem asta pentru că este ca și altceva care a fost făcut, sau este ca ceea ce fac alți oameni. [Cu primele principii] rezumați lucrurile la cele mai fundamentale adevăruri... și apoi raționați de acolo.
>
> — Elon Musk, videoclip YouTube, Primele principii [5]

Pentru a ajunge pe Marte, Musk a socotit că trebuie să reducem costul pentru orbită cu un factor de 10. O comandă grea pentru NASA, o sarcină aparent imposibilă pentru un inginer de software care nu a construit niciodată o rachetă înainte. După cum s-a menționat în biografia recentă a lui Musk (Vance, 2015), Musk are capacitatea unică de a învăța noi abilități la un nivel extrem de ridicat de competență în intervale de timp foarte scurte. Astfel, când a venit vorba de proiectarea rachetelor, el a învățat pur și simplu singur – nu doar ingineria vaselor sub presiune, a camerelor motoarelor de rachetă și a avionicii, ci și fizica din spatele fiecărui aspect al rachetării – și chiar chimia implicată. Musk s-a gândit că dacă ar începe de la zero pe baza capacității de calcul, tehnicilor de inginerie, științelor materialelor și înțelegerii îmbunătățite a fizicii pe care le avem astăzi, am construi rachete în același mod în care am făcut-o în ultimii 50 de ani? Răspunsul a fost clar nu.

În 2010, NASA plătea aproximativ 380 de milioane de dolari pe lansare. SpaceX anunță în prezent un cost de lansare de 65 de milioane de dolari pentru Falcon 9 și 90 de milioane de dolari pentru Falcon Heavy. Costul actual al SpaceX per kilogram de marfă pe orbita terestră joasă de 1.100 de dolari este cu mult sub costul de lansare de 14.000-39.000 de dolari pe kilogram al United Launch Alliance, cel mai mic concurent direct pentru SpaceX din Statele Unite.

Ultimul program spațial major al SUA, programul navetei spațiale, a avut un cost mediu pe kilogram pe orbită de 18.000 de dolari. Acum că SpaceX și-a dat seama cum să-și aterizeze vehiculele din prima etapă înapoi pe uscat și pe dronele lor oceanice [6], cum ar fi JUST READ THE INSTRUCTIONS și VANDENBERG, DEsigur că te iubesc [7], factorul de reutilizare le va reduce costul pe kilogram pe orbita vehiculului lor de lansare Falcon Heavy până la aproximativ 400 USD în următorii câțiva ani. Acest lucru înseamnă că SpaceX va fi redus costul pentru orbită cu peste 90% în cei 14 ani scurti de operațiuni comerciale. Cel mai apropiat concurent al NASA de Falcon Heavy va fi Space Launch System, cu o capacitate de încărcare utilă de 70 de tone metrice și un cost

estimat de lansare de 1 miliard de dolari pe lansare. Falcon Heavy, cu 64 de tone metrice și 90 de milioane de dolari per lansare, reprezintă o zecime din cost, înainte de reutilizare.

Figura I: O parte a secretului pentru reducerea costurilor sunt progresele pe care SpaceX le-a făcut în producția integrată.

Un cost mai mare de 90% pentru reducerea orbitei, reutilizarea cu rachete care aterizează singure și o sursă de combustibil care este ușor de fabricat și depozitat pe Marte.

Bine ați venit la beneficiile revoluționare ale gândirii de design de primă principiu.

Primele principii iPhone

Musk nu este singurul care crede în filosofia designului de primă principiu. Steve Jobs credea în revenirea la elementele de bază pentru reproiectarea conceptelor bine uzate. În loc să repete pe faimosul telefon flip Motorola, Blackberry sau pe telefonul Nokia „Banana", Jobs a început de la zero reimaginând un telefon, un browser și un iPod combinate într-un dispozitiv personal „inteligent".

> Există povestea grozavă despre cum Steve a cărat un bloc de lemn prin birou în timp ce echipa crea iPhone-ul. Voia să reamintească tuturor celor din jur că lucrurile ar trebui să fie simple. Jobs a înțeles că tehnologia este la fel de puternică ca și capacitatea oamenilor reali de a

> o folosi. Și funcționalitatea simplă și utilizabilă - nu ridicolă față de inginerie - care oferă putere tehnologică.
>
> —Bill Wise, MediaBank, citat în *Business Insider,* 12 octombrie 2011

Acum, pentru a fi corect, este posibil ca Jobs să fi primit ideea prototipului „bloc de lemn" de la Jeff Hawkins, inventatorul principal al PalmPilot. Povestea spune că, atunci când și-a imaginat pentru prima dată PalmPilot, a cărat blocuri de lemn de dimensiunea aproximativă a dispozitivului pe care l-ar construi mai târziu cu el în fiecare zi. Ori de câte ori Hawkins vedea că este nevoie de dispozitiv în rutina lui zilnică, bătea pe el, mâzgălind pe blocul de lemn sau în caietul său, simulând sau prototipând modul în care dispozitivul ar putea fi folosit pentru a rezolva acea problemă, fie că era vorba de o intrare în calendar, notând câteva note sau schimbând detalii de contact cu un coleg.

Figura *2:* iPhone-ul este un exemplu excelent de design de produs de primă bază.

Jobs și Jony Ive, directorul de proiectare al Apple, nu au încercat să repete designul unui dispozitiv existent și să-l îmbunătățească; au început de la zero. Acesta este motivul pentru care iPhone-ul a ajuns să aibă un design revoluționar de ecran tactil, carcasă din aluminiu, fără tastatură și un ecosistem de aplicații. Îți amintești dezbaterea când iPhone-ul a lansat cu privire la valoarea tastaturii Blackberry RIM față de tastatura Apple cu ecran tactil cu precizie redusă? Mulți comentatori erau siguri că tastatura Blackberry va câștiga. Dar nu a fost.

De ce mă concentrez pe asta? Pune-ți câteva întrebări simple. Dacă ai începe astăzi de la zero, construind un sistem bancar, monetar și financiar pentru lume,

un sistem bancar pentru o singură țară sau geografie sau doar proiectând un cont bancar de la zero, l-ai construi în același mod în care a evoluat astăzi? Ați începe cu sucursalele fizice ale băncilor, ați insista asupra monedei fizice pe hârtie sau polimeri, ați semna „umede" pe formularele de cerere, carnetele, cardurile de plastic, carnetele de cecuri și necesitatea de a folosi 17 bucăți diferite de hârtie și trei forme de identitate pentru o cerere de credit ipotecar?

Nu, îmi pare rău, asta e pur și simplu o vorbă nebună. Dacă ai începe de la zero cu toate tehnologiile și capabilitățile pe care le avem astăzi, ai proiecta ceva foarte, foarte diferit în ceea ce privește modul în care banca s-ar potrivi în viața oamenilor. Apoi, să aplicăm primele principii în domeniul bancar și să vedem dacă există exemple de acest tip de gândire care apar astăzi. Vedem că apar sisteme care sunt fundamental diferite?

Aplicarea primelor principii în domeniul bancar

Sistemul bancar pe care îl avem astăzi este un descendent direct al băncilor din Evul Mediu. Familia Medici din Florența, Italia, a creat probabil structura formală a băncii pe care o păstrăm și astăzi, după multe dezvoltări. Moneda de hârtie pe care o avem astăzi este o iterație a monedelor folosite înainte de primul secol. Rețelele de plăți de astăzi sunt iterații ale rețelei europene din secolul al XII-lea a Cavalerilor Templieri, care obișnuiau să mute în siguranță banii pentru bănci, regalități și aristocrații bogați ai perioadei. Cardurile de debit pe care le avem astăzi sunt iterații ale carnetului bancar pe care le-ați fi deținut dacă ați fi avut un cont bancar în anul 1850. Apple Pay este în sine o iterație a cardului de debit - de fapt, o versiune simbolizată a artefactului din plastic reprodus în interiorul unui iPhone. Și sucursalele băncilor? Ei bine, nu s-au schimbat material de când cea mai veche bancă din lume, Monte Dei Paschi de Sienna, și-a deschis porțile publicului în urmă cu 750 de ani.

Când au apărut web și mobil, pur și simplu am luat produse și concepte din sistemul de distribuție bazat pe ramuri și le-am repetat pentru a se potrivi cu noile canale. În loc să punem întrebarea dacă avem nevoie de un formular de cerere în procesul online, am creat doar pagini web pentru a duplica procesul pe care l-am avut în ramura [8]. Pentru multe bănci și autorități de reglementare astăzi, ei sunt încă atât de căsătoriți cu acest proces de semnătură pe o bucată de hârtie și de atenuare a riscului pentru bancă printr-o înregistrare fizică legală pe hârtie, încât în multe părți ale lumii încă nu puteți deschide un cont bancar online sau pe

telefon - și asta la un sfert de secol după lansarea internetului comercial.

Gândiți-vă o clipă la absurditatea acelei situații. Suntem obligați să folosim un artefact din primul secol, și anume o „semnătură umedă" pentru a identifica în mod unic și sigur o persoană în scopul deschiderii unui cont bancar. Dar semnăturile nu sunt sigure, nu sunt verificate în mod regulat, nu sunt cu adevărat unice, sunt ușor compromise, ușor de copiat și, în cazul unui hoț de identitate care folosește documente de identitate furate sau fabricate, o semnătură furnizată s-ar putea să nu aibă nicio asemănare cu semnătura reală a proprietarului contului autentic - atâta timp cât este prima semnătură pe care o are banca pe care o are, pentru a presupune semnătura respectivă a contului pe care o deține.

Nici măcar să nu mă încep cu ramurile [9].

De aici marea întrebare. Dacă ai porni de la zero astăzi, proiectând un nou sistem bancar, ar supraviețui vreuna dintre structurile pe care suntem obișnuiți să le vedem? Dacă nu, precum abordarea lui Elon Musk față de rachetele SpaceX sau abordarea lui Steve Jobs față de smartphone-uri, singura modalitate prin care vom obține progrese exponențiale și eficiențe reale este printr-o regândire a primului principiu a sistemului bancar.

Așadar, cum ar arăta astăzi o bancă sau un cont bancar cu „primele principii"?

În primele principii, utilitatea este rege

Să o reducem la fizica constituentă, așa cum a sugerat Musk. Ce face o bancă pe care nicio altă organizație nu o poate face, sau cel puțin să facă bine în mod constant? Sau ce ne bazăm pe băncile să furnizeze, care ar rămâne într-o versiune re-imaginată, cu primele principii a sistemului bancar?

Aș sugera că băncile au oferit în mod tradițional trei elemente de bază de utilitate:

1. **Un magazin de valoare —** Abilitatea de a stoca bani în siguranță (investiții
   intra in aceasta categorie)
2. **Mișcarea banilor —** Abilitatea de a vă muta banii în siguranță
3. **Accesul la credit —** Capacitatea de a împrumuta bani atunci când aveți nevoie

Dacă descrii esența a ceea ce vrei de la banca ta ca client (și nu contează dacă este vorba de consumator de retail sau de proprietar de afaceri), în cele din

urmă nu începi cu a spune că am nevoie de „produsul A" sau „produsul B". În cele din urmă, vii cu lucruri precum:

- „Trebuie să-mi păstrez banii în siguranță."
- „Trebuie să trimit bani repede."
- „Trebuie să economisesc bani pentru [inserați nevoie/vis/dorință aici]."
- „Am nevoie de angajatorul meu să mă poată plăti."
- „Nu îmi permit să cumpăr chestia asta și am nevoie de un credit pe termen scurt."
- „Trebuie să-mi pot plăti personalul."
- „Vreau să-mi cumpăr o casă."
- „Trebuie să plătesc această factură."
- „Cum voi plăti când sunt în altă țară?"
- „Cum fac mai mulți bani pentru a-mi plăti facturile?"

Ori de câte ori vorbim despre ceea ce face o bancă pentru noi sau despre ce avem nevoie de la banca noastră, în general, nu descriem canale, departamente sau produse ale băncii, descriem utilitatea și funcționalitatea. Băncile s-au străduit foarte, foarte mult să ne antreneze să gândim în termeni de produse și, într-o oarecare măsură, au avut succes.

De la apariția băncilor în secolul al XIV-lea, ca bănci am luat acea utilitate de bază și am adăugat structură. Inițial, această structură se referea la rețea, ***unde*** *puteți* banca. Băncile au adăugat apoi o structură în jurul activității bancare, încredere și identitate – *cine* putea banca, ce era o bancă și cum trebuia să faci banca. Astăzi ați putea argumenta că aceste structuri au redus riscul atât pentru bănci, cât și pentru consumatori, mai degrabă decât au redus riscul sau complexitatea în jurul utilității. Astăzi, ca utilizatori ai serviciilor bancare, trebuie să luptăm prin mai multe fricțiuni decât oricând înainte doar pentru a ajunge la acea utilitate de bază.

Tehnologia ne oferă acum capacitatea de a elimina radical această fricțiune și de a crea servicii bancare ***integrate*** *în* lumea din jurul nostru, oferind servicii bancare când și unde avem cea mai mare nevoie. Bunul meu prieten Chris Skinner numește asta „Semantic Banking".

> Web-ul semantic de astăzi este peste tot în jurul nostru. Este captivantă, omniprezentă, informată și contextuală. Banca semantică va avea și aceste caracteristici. Ne va îndemna cu lucrurile de care avem nevoie și

> ne va avertiza să nu facem lucruri care ne vor dăuna sănătății financiare. Acesta va fi personalizat, proactiv, predictiv, cognitiv și contextual. Nu va trebui niciodată să sunăm la bancă, deoarece banca semantică este mereu cu noi, non-stop și în timp real. Ca rezultat, aproape fiecare funcție bancară la care ne gândim astăzi – plata, verificarea, reconcilierea, căutarea – dispare, deoarece banca semantică și web fac toate acestea pentru noi. Ne trăim doar viața, cu consilierul nostru financiar încorporat și utilitatea centrală a serviciilor bancare ca o extensie a vieții noastre digitale.
>
> —Chris Skinner, autorul *ValueWeb*

Într-o lume în care operațiunile bancare pot fi livrate în timp real, bazate pe algoritmi predictivi și evidențiate folosind interfețe vocale precum Alexa și Siri, într-un afișaj head-up cu realitate mixtă precum Magic Leap sau HoloLens, într-o mașină autonomă sau acasă, sau doar în ceasuri și telefoane din ce în ce mai inteligente pe care le purtați peste tot, operațiunile bancare devin pur și simplu încorporate și ubiquitou. Dar să fim clari – nu produsele bancare de astăzi vor deveni în cele din urmă încorporate în această lume inteligentă. Doar cea mai pură formă de utilitate bancară.

Când vine vorba de această nouă lume augmentată, băncile sunt semnificativ dezavantajate față de adevărații proprietari de utilități și trebuie să se împodobească constant pentru un loc la noua masă. Utilitatea de astăzi nu este printr-o sucursală sau un bancomat, ci smartphone-ul, nivelul IP, date, interfețe și AI.

În această lume în curs de dezvoltare a utilitarului de plată instantanee, de exemplu, artefactele și produsele pe care le asociem cu plățile astăzi — valută, carnete de cecuri [10], carduri de debit și de credit, transferuri bancare etc. — vor dispărea pur și simplu. În cele din urmă, ele reprezintă doar *o frecare structurală* în facilitarea plății. O bună ilustrare a acestui lucru este capacitatea pe care o vedem în curs de dezvoltare în genul Amazon Echo [11] sau Google Home, unde acum puteți efectua comerț și tranzacții simple folosind vocea. Pe măsură ce asistenții inteligenți ca acesta devin mai inteligenți, vom delega din ce în ce mai mult din comportamentul nostru tranzacțional și comercial de zi cu zi unui agent bazat pe inteligență artificială [12]:

„Alexa, plătește-mi factura de telefon."

„Siri, transferă 100 USD în contul de indemnizație al fiicei mele."

„Cortana, îmi pot permite să ies la cină în seara asta?" „Alexa, comandă-mi o pereche de șosete Bresciani." [13]

În această lume impregnată de inteligență artificială și de agenții, utilitatea este esențiala – produsele devin invizibile pe măsură ce sunt transformate în experiențe de zi cu zi, încorporate în tehnologie.

Într-o lume în care delegați Amazon Alexa să efectueze o plată în numele dvs., declanșată de vocea dvs., programul de mile aeriene pe care l-ați conectat la cardul dvs. de credit are vreo diferență metoda de plată pe care o alegeți? Aș argumenta, absolut nu. Odată ce ați configurat Alexa cu metoda de plată preferată, utilitarul îmbunătățit va cere pur și simplu să treacă din ce în ce mai multe tranzacții prin acel cont - nu veți opri o tranzacție vocală pentru a scoate cardul fizic și a citi 16 cifre lui Alexa. Promisiunea recompenselor pur și simplu nu va fi suficientă pentru a perturba acea utilitate de plată de bază.

Amazon, Apple, Facebook, Alibaba și alții dețin acele straturi de tehnologie care oferă experiențe și utilitate astăzi. Băncile sunt deja forțate să se supună regulilor magazinului de aplicații doar pentru a face parte din ecosistemul lor. Dacă sunteți o bancă care încheie o înțelegere cu Uber sau Amazon pentru a oferi un fel de utilitate bancară unui șofer Uber sau unei mici afaceri Amazon, aveți avantajul accesului și scalabilității, dar nu mai „dețineți clientul". Nu mai e vorba de a avea o clădire pe High Street sau o hârtie pe care să o semnezi, este vorba despre cea mai eficientă livrare a serviciilor bancare către client în timp real.

Am auzit de amenințarea „Facebook-ului bancar", „Uber-ul bancar" sau „Amazonul bancar" de mulți ani încoace, dar dacă te dai înapoi de la hype, am văzut deja apariția unor noi concurenți ***de*** *prim principiu* .

O bancă care este mereu alături de tine

Într-o serie de țări din întreaga lume, vă puteți înscrie instantaneu pentru un cont bancar sau de bani mobil pe telefonul dvs. în câteva minute. În țări precum China, Kenya, Canada, SUA, Marea Britanie, Australia, Thailanda, Singapore, Hong Kong și în toată Europa, puteți plăti prin simpla atingere a telefonului sau prin scanarea unui cod de bare. Puteți trimite bani prietenilor prin internet instantaneu în peste 190 de țări astăzi [14] . Puteți plăti facturile în timp real și, din ce în ce mai mult, puteți lăsa telefonul sau contul bancar să se ocupe de acele plăți pentru dvs.

Gândirea reală ***a** primului principiu* în domeniul bancar nu are loc în economiile dezvoltate, stabilite. Acțiunea reală este în piețele emergente sau în țările în curs de dezvoltare, unde moștenirea este slabă.

În 2005, dacă locuiai în Kenya, existau șanse de 70% să nu ai un cont bancar și nici să nu poți depozita bani în siguranță și este puțin probabil să economisești, cu excepția cazului în care era sub saltea ta. Astăzi, dacă ești un adult care trăiește în Kenya, există o probabilitate de aproape 100% să fi folosit un cont de bani mobil (stocat în SIM-ul telefonului tău) și să poți transfera bani instantaneu către orice alt adult din Kenya. Astăzi, datele arată că kenyanii au mai multă încredere în telefonul lor decât în numerar în ceea ce privește siguranța și utilitatea, oamenii își coase cardurile SIM în haine sau le ascund în pantofi pentru a-și putea duce banii cu ei în siguranță. Totul este posibil datorită unui serviciu de bani mobil numit M-Pesa, creat de operatorul de telecomunicații Safaricom. Astăzi, cel puțin 40 la sută din PIB-ul Kenya trece peste șinele serviciului lor de bani mobil numit M-Pesa [15].

> În prezent, avem aproximativ 22 de milioane de clienți dintr-o bază totală de clienți de telefonie mobilă de aproximativ 26 de milioane. Acum, dacă luați că populația din Kenya este de 45 de milioane, dintre care jumătate sunt adulți, puteți vedea că capturam aproape fiecare adult din țară. Transmitem echivalentul a 40 la sută din PIB-ul țării prin sistem și, la vârf, facem aproximativ 600 de tranzacții pe secundă, ceea ce este mai rapid și mai voluminos decât orice alt sistem bancar.
>
> — Bob Collymore, CEO al Safaricom/M-Pesa [16]

Drumul către incluziunea financiară 100% prin mobil nu a fost lipsit de provocări. În decembrie 2008, în *The Star* [17] din Kenya a fost raportat că o anchetă instigată de ministerul de finanțe a fost de fapt rezultatul presiunilor venite din partea marilor bănci din Kenya. În această etapă era deja prea târziu pentru bănci. Până în 2008, M-Pesa era deja în buzunarele mai multor kenyeni decât cei care aveau deja un cont bancar convențional. Impactul pe care M-Pesa îl avea deja asupra incluziunii financiare în Kenya a însemnat că autoritatea de reglementare pur și simplu nu avea de gând să o închidă pentru a obține favoarea băncilor existente. Incluziunea financiară a fost un ideal mai îndrăzneț decât protecția existentă.

Figura 3: M-Pesa este o abordare prin principii a incluziunii financiare.

Astăzi există peste 200.000 de agenți sau distribuitori M-Pesa răspândiți în Kenya. Mai mult decât orice sucursală bancară, bancomat, furnizor de schimb valutar sau alți furnizori financiari. Acești agenți M-Pesa sunt în centrul capacității de a intra și ieși numerar din rețea, dar faptul că fac parte din acea rețea le permite să accepte și plăți mobile pentru bunuri și servicii. Nu este neobișnuit să găsiți agenți M-Pesa care și-au triplat afacerile de când au preluat M-Pesa sau cei care văd că 60-70% din plățile în magazin sunt efectuate prin telefon. În medie, banca centrală estimează că un kenyan mediu economisește cu 20 la sută mai mult astăzi decât în zilele anterioare banilor mobil.

Kenya nu este singura care a considerat că mobilul este transformator pentru accesul financiar. Astăzi, există mai mult de 20 de țări [18] în lume în care mai mulți oameni au un magazin de valoare sau un cont pe telefonul mobil decât prin intermediul unei bănci tradiționale. În Africa subsahariană, o populație de aproape 1 miliard de oameni se numără printre cele mai puțin bancare din lume, mai puțin de 25% dintre ei având un cont bancar tradițional. Cu toate acestea, astăzi mai mult de 30 la sută dintre ei au deja un cont de bani mobil, iar acesta crește de la an la an cu două cifre. Dacă ați dori să bancați aceste persoane în mod tradițional, ar trebui să-i duceți la o sucursală bancară și ar avea nevoie de o formă tradițională de identitate. Cercetările efectuate de Standard Bank în 2015 au arătat că 70% dintre acești așa-ziși oameni „nebancarați" ar trebui să cheltuiască mai mult de o lună întreagă de salariu doar pentru transport pentru a ajunge fizic la o sucursală. Serviciile bancare de la sucursale garantau de fapt excluderea

financiară pentru aceste persoane.

Introducerea conturilor de bani mobil a avut, de asemenea, un efect profund asupra sistemului bancar. Marile bănci care au complotat cândva să omoare M-Pesa au găsit oportunități incredibile pentru a-și extinde orizonturile.

> Când am preluat această slujbă în urmă cu doi ani, viziunea mea a fost că nu oferim experiența pe care ne-o cereau clienții, ci eram blocați în modul tradițional de a le cere clienților să vină la sucursală. Am vrut un cont în care să puteți folosi dispozitivul mobil pentru a obține serviciile noastre. Așa că atunci când am început [lucrarea cu M-Pesa] aveam obiectivul de a ajunge la 2,5 milioane de clienți într-un an, dar apoi în doar un an ajunsesem deja la 7,5 milioane de clienți. Am încălcat oarecum toate obiectivele pe care ni le-am stabilit... produsele noastre de credit au făcut deja 180 de milioane de dolari până acum.
>
> — Joshua Oigara, CEO al Kenya Commercial Bank [19]

Kenya Commercial Bank și-a multiplicat de patru ori baza de clienți de la puțin peste 2 milioane de clienți la peste 8 milioane de clienți în doar doi ani, implementând o funcție de bază de economii și credit pe partea de sus a șinelor M-Pesa. O bancă veche de 124 de ani, căreia i-a luat 122 de ani să ajungă la primele 2 milioane de clienți și doar doi ani pentru a ajunge la următoarele șase milioane. Asta e tot datorită telefonului mobil. O altă bancă din Kenya, CBA, a avut rezultate la fel de impresionante, trecând de la doar zeci de mii de clienți la peste 12 milioane în prezent, datorită produsului lor de economii M-Shwari, pe care l-au lansat deasupra șinelor M-Pesa. Pre M-Pesa, doar 27 la sută din populația kenyană era bătută; astăzi aproape fiecare adult din Kenya are un cont de bani mobil. Aceasta este o transformare revoluționară.

În timp ce efectul M-Pesa asupra incluziunii financiare a fost deloc fenomenal, cifrele cu adevărat mari nu se întâmplă în Africa, ci în China. Volumul tranzacțiilor de plăți mobile din China a atins 10 trilioane [20] de yuani chinezi (1,45 trilioane USD) în 2015 [21], iar acestea a ajuns la 112 trilioane de yuani (17 trilioane USD) în 2017. În comparație, cifra echivalentă pentru plățile mobile în Statele Unite a fost de [82] 701 15 miliarde USD. 120 de miliarde de dolari în 2017, mai puțin de 0,1% din tracțiunea Chinei. Chiar dacă se așteaptă ca SUA să se apropie de 300 de miliarde de dolari pentru plățile mobile în 2021, încă nu se află la

distanță de China în ceea ce privește volumul pe cap de locuitor, volumul tranzacțiilor sau ratele de adoptare a plăților mobile. În 2018, activitatea Chinei de plăți mobile va depăși plățile globale din plastic – aceasta este scara despre care vorbim. Această creștere fulgerătoare se datorează mai multor factori, dar mai ales pentru că China este astăzi dominată de capacitatea de plăți nebancare pe mobil, care are o scară masivă, masivă datorită ecosistemelor nebancare.

Până la sfârșitul anului 2015, peste 350 de milioane de chinezi își foloseau în mod regulat telefoanele mobile pentru a cumpăra bunuri și servicii care au depășit 750 de milioane în 2017. Alipay gestionează o mare parte a acestui trafic, devenind cea mai mare rețea de plăți din lume cu o marjă largă, dar WeChat Pay a depășit atât Mastercard, cât și Visa în volumul tranzacțiilor în 2017. Pentru a vă ajuta să înțelegeți cât de mult este Alipay mai mare decât rețelele de plăți convenționale, în 2015, Visa a atins un vârf de 9.000 de tranzacții pe secundă în rețeaua lor, în timp ce Alipay a livrat 87.000 de tranzacții pe secundă la vârf - de aproape 10 ori mai mult decât Visa. Alipay este acum disponibil în 89 de țări de pe glob, iar Jack Ma se extinde rapid. Numai pe 11 noiembrie 2017, Alipay a decontat 159,9 miliarde RMB (25,3 miliarde USD) din volumul brut de marfă (GMV) prin intermediul rețelei sale - 84% din aceasta prin telefoane mobile.

Având în vedere că PayPal, Apple Pay, Android Pay și Samsung Pay au atins un volum de plăți mobile de 9 miliarde USD în același an, SUA este semnificativ în urma Chinei. Valoarea de piață a Visa astăzi este de 260 de miliarde de dolari. În comparație, Ant Financial (compania-mamă a Alipay) arată ca o oportunitate uriașă de cumpărare chiar acum, cu o evaluare la ultima rundă de investiții de aproximativ 150 de miliarde de dolari [23]. Piața plăților mobile din China crește cu 40-60 la sută de la an la an, iar Ant Financial (Alipay) și Tencent (WeChat/WePay) pretind mai mult de 92 la sută din acest volum **astăzi** [24]. Da, ați citit corect că 92% din plățile mobile din China sunt gestionate de doi jucători din domeniul tehnologiei – nu de UnionPay, Mastercard, Visa, Swift sau băncile chineze. De companii de tehnologie. În primul trimestru al anului 2017, plățile mobile au reprezentat 18,8 trilioane de yuani (2,8 trilioane USD) în China și au încheiat anul cu un volum uimitor de 17 trilioane USD.

Ant Financial a demonstrat mai bine decât orice altă companie din lume, cu posibilele excepții de la Starbucks [25] și WeChat, capacitatea de a folosi mobilul pentru preluarea de depozite și plăți. În 2017, Alipay, prin intermediul platformei

lor de gestionare a averii Yu'e Bao, a gestionat 226 de miliarde de dolari în AuM (și în creștere), totul prin canale mobile și online. Alipay nu are sucursale fizice pentru preluarea depozitelor. Este cel mai mare fond de piață monetară din lume în **26** de zile, depășind fondul JPMC al pieței de obligațiuni de trezorerie din SUA. Yu'e Bao a dovedit că cel mai de succes canal din lume pentru preluarea de depozite nu este o ramură, este telefonul tău mobil. Ceva care este viabil doar folosind gândirea principiilor.

Acest lucru a provocat un război al depozitelor și plăților pe mobil în Regatul Mijlociu, Apple, Tencent, UnionPay și Baidu lansând propriile inițiative concurente. Fondul de economii online al WeChat a încasat 130 de milioane de dolari doar în prima zi de funcționare. Dezavantajul băncilor chineze este că acum, după ce un sfert din toate depozitele s-au mutat către platformele tehnologice, costul pasivelor și riscul pentru depozite a crescut cu 40 la sută [27]. Concurenții care construiesc noi rețele de sucursale nu reprezintă o amenințare, ci utilitatea platformelor mobile și de mesagerie.

Cu cel mai mare produs de depozit mobil din lume, acces în peste 80 de țări, investiții în Moneygram din SUA, Kakao Pay din Coreea, Philippines GCash (Globe Telecom), Paytm în India și altele, Ant Financial nu mai este doar o rețea de plăți bazată pe internet în China. Astăzi, Ant Financial este pe cale să devină cea mai mare instituție financiară unică din lume. Serios.

În 10 ani, pe baza creșterii actuale, Ant Financial va fi evaluată la peste 500 de miliarde de dolari, iar până în 2030 se va apropia probabil de 1 trilion de dolari în valoarea capitalizării pieței. Acest lucru ar face-o de patru ori mai mare decât cea mai mare bancă din lume de astăzi, ICBC din China. Astăzi, Ant Financial valorează aproximativ la fel ca UBS și Goldman Sachs, doi dintre cei mai respectați jucători bancari din lume. Ant Financial are un avantaj ca fiind o adevărată instituție financiară cu principii de bază, construită pe utilitatea telefonului mobil. Ant Financial nu este o bancă, este o companie FinTech sau, mai precis, o companie *TechFin* — o companie de tehnologie axată pe servicii financiare.

Ant Financial este în mod clar unicornul de 800 de lire sterline din grup, dar când cauți primele principii în serviciile financiare, vezi o reprezentare copleșitoare a FinTech-urilor, startup-urilor, companiilor de tehnologie și pure-plays. Bănuiesc că asta este natura – pentru ca un titular să se întoarcă la primele

principii, ar trebui să ardă totul și să înceapă din nou. Chiar și atunci când te uiți la băncile existente mai inovatoare din lume, bănci precum mBank, BBVA, CapitalOne și DBS, încă rar vezi dovezi ale unui design de produs de tip „primele principii" de tip iPhone – este încă foarte înclinat către reducerea frecării pentru produsele derivate; proiectează din nou prin analogie. Produsele care au fost create în esență pentru distribuție prin sucursale fizice sunt pur și simplu adaptate pe canalele digitale. De exemplu, Digibank de la DBS din India și Atom Bank din Marea Britanie sunt doar tratamente digitale ale produselor și serviciilor bancare tradiționale montate pe un telefon mobil - sunt derivate. Da, sunt optimizate pentru mobil sau digital, dar caracteristicile și numele produselor rămân în esență aceleași cu cele pe care le-ați fi primit de la sucursale în trecut.

De exemplu, nu am văzut bănci existente să vină cu o capacitate de economisire care să nu se bazeze pe AP **R** [28] sau în care dobânda nu este primită în altceva decât într-un mod foarte tradițional – cu o posibilă excepție. Emirates NBD, cu sediul în Dubai, a lansat un produs de economisire în 2016, care le-a permis clienților să fie recompensați pe baza activității fizice măsurate cu ajutorul unui dispozitiv purtabil care număra pașii. Bine jucat, Emirates NBD.

Alte exemple de abordări bazate pe primele principii ale economiilor au venit toate de la FinTech. Digit și Acorns sunt două exemple de abordări bazate pe comportament pentru economii — aplicații care modifică comportamentul de zi cu zi al oamenilor pentru a economisi mai mult, nu doar oferind o rată a dobânzii mai mare pentru păstrarea depozitului mai mult timp. Fidor a fost prima bancă din lume care a lansat o rată a dobânzii bazată pe interacțiunile din social media [29].

Nu am văzut industria existentă să vină cu produse de credit care să nu se bazeze pe aceleași modele pe care le-am văzut de sute de ani. PayPal Mafioso Max Levchin a lansat Affirm în 2014, care oferă credit bazat pe modele de cumpărare, geolocalizare și comportament. Am văzut-o pe Grameen în Bangladesh pionier în microcredite și pe Zopa în Marea Britanie, pionier în creditarea P2P, dar băncile care au urmat au fost în mare parte derivate din acești pionieri. Nu vezi bănci care reinventează creditul pe baza modelelor comportamentale.

Foarte rar am văzut jucători în exercițiu renunțând la acordarea de credite bazate pe formulare de cerere sau verificări de referință pentru a determina dacă

cineva este potrivit pentru un împrumut sau card de credit. Cu toate acestea, vedem startup-uri precum Sesame Credit (Ant Financial), Lenddo și Vouch experimentează cu scoring bazat pe social, iar LendUp creează împrumuturi care sporesc scorurile de credit pentru consumatori în loc să le respingă pur și simplu.

Când vine vorba de bani în sine, nu puteți argumenta în mod eficient că Bitcoin nu este o abordare bazată pe principii a problemelor monedei, identității și provocărilor transferurilor digitale transfrontaliere. Când te uiți la transferurile de bani în sine, nu vezi jucători precum SWIFT, Western Union sau alții care folosesc primele principii sau adaptează blockchain (încă) pentru a rezolva problema, dar vezi M-Pesa, Abra, Ripple și alții rezolvând problemele de mișcare a banilor cu mare aplomb.

Tehnologia registrului distribuit, cum ar fi blockchain-ul, are în mod clar potențialul de a fi o platformă de prim principiu pentru o serie de lucruri, exemplul cel mai ilustrativ fiind crearea DAO sau a organizației autonome descentralizate. A fost prima companie bazată pe inteligență artificială care a permis participanților să investească criptomoneda Ether în startup-uri Ethereum/Blockchain gestionate exclusiv pe bază de cod și consens. Din punct de vedere tehnic, DAO era un fond de capital de risc apatrid, bazat pe criptomonede, dirijat de investitori, fără ofițeri de risc sau de conformitate, fără management și fără structură tradițională a companiei. Nu puteți argumenta că aceasta nu este o abordare bazată pe primele principii pentru investițiile în capital de risc.

Când căutați abordări de bază în domeniul bancar, puteți găsi o mulțime de exemple, dar nu printre băncile existente. Asta este amenințarea.

Este prea târziu pentru bănci?

SpaceX de la Elon Musk nu este singura companie din lume care produce astăzi rachete, dar are cea mai ieftină platformă de la kilogram pe orbită. Tesla nu este singurul vehicul electric din lume, dar este cel mai cunoscut și vândut și a reîncadrat industria autovehiculelor, precum Volvo și alții, reacționând în natură datorită succesului Tesla. iPhone-ul Apple nu este singurul smartphone de pe planetă, dar a redefinit complet ceea ce am considerat un telefon și un dispozitiv de calcul personal. Daimler și Benz nu sunt singurii producători de automobile din lume, dar astăzi nu vedeți cai pe străzile noastre din cauza primelor lor abordări ale transportului.

Ant Financial, Tencent, Safaricom și mii de startup-uri FinTech redefinesc ceea ce înseamnă să faci bancă astăzi. Redefinirea modului în care oamenii folosesc un cont bancar sau, mai precis, un magazin de valori care este încorporat în telefonul lor.

Bank 4.0, cu toate acestea, va fi mai mult decât noi magazine de valoare, plăți și utilitate de credit. Bank 4.0 va fi încorporat în mașinile care pot plăti într-un drive-through fără a fi nevoie de plastic, sau vehicule autonome care își generează propriile venituri și își plătesc propriile taxe de drum. Bank 4.0 va fi încorporat în asistenți inteligenți bazați pe voce precum Alexa și Siri, disponibili la comanda dumneavoastră pentru a plăti, rezerva, tranzacționa, solicita, economisi sau investi. Va fi încorporat în ochelari inteligenți cu realitate mixtă, care vă pot spune, doar privind ceva - cum ar fi un televizor nou sau o mașină nouă - dacă vă puteți permite. Bank 4.0 se referă la capacitatea de a accesa utilitatea serviciilor bancare oriunde și oricând aveți nevoie de o soluție de bani, în timp real, adaptată comportamentelor dumneavoastră unice.

Apariția Bank 4.0 înseamnă că fie banca ta este încorporată în lumea clienților tăi, fie nu este. Înseamnă că banca dvs. se adaptează la această lume conectată, eliminând frecarea și permițând utilitatea, sau devine victima acelei schimbări. Bancherii de mâine nu sunt deloc bancheri — bancherii de mâine sunt tehnologi care permit experiențe bancare pe care clienții tăi le vor folosi în peisajul digital. Bancherii de astăzi, artefactele bancare de astăzi, produsele bancare de astăzi, sunt toate la timp împrumutat.

Este prea târziu pentru bănci? Într-un sens, da. Această transformare în lumea semantică, augmentată, are loc din cauza unei game întregi de schimbări tehnologice în afara sectorului bancar și a cererii constante a consumatorilor pentru următorul lucru important. Singurul mod în care băncile ar putea spera ca primele principii să NU le submineze afacerile este dacă ar putea opri cu succes orice adoptare a noilor tehnologii, cum ar fi smartphone-urile și inteligența artificială bazată pe voce. Acest lucru este evident imposibil. Piețele care reușesc să încetinească adoptarea unor lucruri precum plățile mobile devin valori aberante și pur și simplu par demodate într-o lume transformată.

Caz în chestiune. Două treimi din cecurile din lume de astăzi sunt scrise în Statele Unite, împreună cu cel mai mare volum de fraudă cu carduri din lume și, după cum ați citit mai devreme, volumul plăților mobile în SUA este fracționar în

comparație cu China. Acest comportament îndepărtat este permis de un sistem plin de moștenire, de reglementare a plăților guvernată de consens, de arhitectura punctului de vânzare care este cu un deceniu în urmă față de restul lumii și de reticența operatorilor de a elimina această fricțiune încorporată, deoarece le va slăbi oligopolurile. Cu toate acestea, adevărul rămâne: când vine vorba de plățile mobile, Kenya este o economie mult mai avansată decât Statele Unite. Când vine vorba de incluziunea financiară, Kenya a făcut mai mult pentru a îmbunătăți situația populației sale în ultimii 10 ani decât SUA în ultimii 50 de ani, prin legislație precum Legea privind reinvestirea comunitară. Într-adevăr, Kenya are astăzi o incluziune financiară mai mare decât Statele Unite - o statistică uimitoare și în mod clar incomod.

Sistemul bancar din SUA este un exemplu macro de proiectare prin analogie versus proiectare după primele principii, în timp ce China și Kenya devin opusul. Cu cât mai multe comportamente și reglementări vechi au economia dvs. care susțin fricțiunile vechiului sistem, cu atât va fi mai greu pentru banca dvs. să fie pregătită pentru 4.0, deoarece forțează adaptarea lentă la noua tehnologie. Acesta este motivul pentru care Londra și Singapore fac eforturi atât de puternice pentru reforma de reglementare în domeniul serviciilor financiare - ei știu că așa vor fi definite viitoarele centre de finanțare în 2030 și ulterior.

În cele din urmă, această luptă va avea loc la nivel global, iar noua măsurătoare pentru economiile dezvoltate nu va fi lucruri precum PIB-ul și creșterea economică, ci capacitatea de a folosi noile tehnologii pentru a deveni economii inteligente, capacitatea de a permite automatizarea, investițiile în infrastructura inteligentă și capacitatea de a valorifica transformarea. Banca este o parte cheie a infrastructurii economiei globale, dar dacă sistemul dvs. bancar este construit pe șine stupide, veți găsi din ce în ce mai multă concurență venită din offshore și tot mai multe încercări bazate pe blockchain și AI de a vă face complet irelevant.

Dacă ești o bancă cu tradiție, condusă de mulți bancheri, cu un nucleu vechi, într-o piață cu tone de reglementare, dependentă de traficul sucursalelor pentru venituri, atunci, da, este foarte probabil prea târziu. O transformare completă a unei bănci pentru a fi un furnizor de utilitate bancare încorporate, determinată de comportament, locație, senzori, învățarea automată și AI, necesită mai mult decât un departament de inovare, un incubator, o aplicație mobilă și un videoclip

demonstrativ Google Glass.

Bank 4.0 este despre acea transformare radicală și despre modul în care cele mai bune bănci din lume răspund la aceste schimbări și despre modul în care concurenții de la primele principii ne forțează să ne gândim la banca în moduri diferite. Bank 4.0 este despre autoritățile de reglementare care regândesc fricțiunile, licențele și reglementările în sine. Bank 4.0 este despre noi capabilități, noi locuri de muncă și abilități care asigură competențe de care băncile nu au avut niciodată nevoie până acum. Bank 4.0 se referă la capacitatea startup-urilor FinTech de a crea experiențe transformatoare mai rapid și mai ieftin decât ar putea face vreodată orice bancă existentă.

Dacă doriți să fiți pregătit pentru Bank 4.0, trebuie să vă retrageți banca înapoi la primele principii și să o reconstruiți. Dacă nu, este în mare parte doar o chestiune de timp până când afacerea dvs. nu mai este viabilă din punct de vedere economic, mai ales dacă sunteți o bancă cu active sub 1 miliard de dolari. Dacă această perspectivă te sperie, ți-am trezit cu succes apetitul pentru ceea ce urmează.

Dacă sunteți în căutarea unei cărți care să descrie modul în care vă duceți banca de unde se află astăzi în lumea de mâine, continuați să citiți. Aceasta poate fi ultima ta șansă de a face schimbările necesare pentru a supraviețui în următorul deceniu. În caz contrar, simțiți-vă liber să continuați declinul lent în uzură.

Note de final

1 2 mai 1945.

2 Sursa: Ministerul Britanic al Statisticilor Securității Interne din 1939—1945—http://myweb.tiscali.co.uk/homefront/arp/arp4a.html.

3 După cum vom afla mai târziu în capitol, acesta este singurul mecanism pe care l-am folosit pentru a progresa sistemul bancar în ultimii 100 de ani.

4 Nu număr Hyperloop și mașina lui de tunelizare bazată pe LAX, doar pentru că nu sunt încă afaceri separate conduse de Musk.

5 Elon Musk explică „primele principii”—https://youtu.be/NV3sBlRgzTI (Sursa: Innomind.org).

6 ASDS—Navă cu dronă automatizată a portului spațial.

7 SpaceX își numește dronele oceanice și platformele de aterizare după nave în poveștile science fiction ale Iain Bank din lumea „culturii”.

8 În *Banca 2. **0*** am reușit să găsesc un exemplu de bancă care a făcut acest lucru atât de judicios încât formularul de cerere online pentru cardul de credit v-a cerut să capsați dovada venitului în formular - un formular electronic pe un ecran care necesită o dovadă

de venit „capsată”.

9 Vom ajunge la filiale mai târziu — vă asigur.

10 Deoarece numai SUA utilizează „verificări” ortografice, vom folosi versiunea anglizată acceptată la nivel global în această carte – cecuri.

11 Mai general cunoscut și sub numele de „Alexa”.

12 Pentru o analiză mai detaliată a acestei tendințe, vă rugăm să consultați *Augmented: Life in the Smart Lane*.

13 O mare parte din acest lucru este posibil acum, sau aproape posibil. Consultați anunțul Alexa cu Alec Baldwin, unde comandă șosete Bresciani.

14 Acest lucru este doar pentru acoperirea PayPal. AliPay este deja în 80 de țări și este în creștere.

15 Sursa: *The Economis **t*** —A new East Africa campaign, 9 iulie 2015.

16 Interviu Radio Breaking Banks – difuzat pe 9 februarie 2017.

17 Sursa: *The Star* ***—Big*** Banks in Plot to Kill M-Pesa, 23 decembrie 2008.

18 Sursa: Banca Mondială – aceste țări includ China, Kenya, Tanzania și Nigeria.

19 Interviu Radio Breaking Banks – difuzat pe 9 februarie 2017.

20 Cu „T” mare.

Sursa: iResearch— http://www.iresearchchina.com/content/details7_21238.html.

21 Sursa: Revista CIO, „7 motive pentru care plățile mobile încă nu sunt mainstream”,
22 James A Martin, 7 iunie 2016.

23 Începând cu strângerea de capital de 4 miliarde de dolari din aprilie 2016. Pentru a fi corect, s-ar putea argumenta că în prezent valorează cu mult peste 100 de miliarde de dolari, pe baza veniturilor și activității lor curente.

24 Sursa: ChinaDaily.com, 3 august 2017; „Alipay, WeChat Pay concurează pentru clienți”—http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/tech/2017-08/03/content_30337784.htm.

25 În 2016, Starbucks a văzut aproximativ 8 miliarde de dolari încărcate pe „cardurile” lor bazate pe dispozitive mobile (Sursa: apel pentru investitori Starbucks).

26 „Fondul pieței monetare chinezești devine cel mai mare din lume”, *Financial Times* , 26 aprilie 2017 — https://www.ft.com/content/28d4e100-2a6d-11e7-bc4b-5528796fe35c .

Sursa: Asian Banking Journal.

27 Rata anuală procentuală.

28 De altfel, acest lucru ar fi ilegal din punct de vedere tehnic în jurisdicții precum SUA
29 astăzi, din cauza cerințelor de dezvăluire a conturilor de economii care necesită ca ratele DAE să fie publicate conform unui program strict.

FEATURE

Ant Financial—The First Financial Firm for the Digital Age By Chris Skinner

Când a fost creat Alipay, am sperat să creăm
un mediu egal în China, astfel încât toată lumea
să poată avea acces egal la sprijin financiar. Am sperat
să vedem că fiecare persoană cinstită, fiecare persoană bună,
deși fără bani, poate crea suficientă bogăție
și valoare pentru onestitatea și virtuțile cuiva.
— Jack Ma, președintele Alibaba și Ant Financial

De 20 de ani, urmăresc îndeaproape evoluțiile serviciilor financiare din China. Prima mea expunere la sistemul chinez a fost în 1997, chiar înainte de criza financiară asiatică. Banca Chinei și-a arătat cu mândrie sediul central din Beijing, cu 300.000 de angajați, cea mai mare parte fiind pentru a atrage bani de la cetățeni către proiecte inițiate de guvern. Au existat niveluri ridicate de economii și disponibilitate redusă de credit. Serviciul pentru clienți a fost de zero interes, iar obiectivul principal a fost sprijinirea întreprinderilor de stat (SOE). Pe atunci, casierii băncilor trebuiau să susțină un test de competență în folosirea unui abac înainte de a li se oferi un loc de muncă.

Un deceniu mai târziu, China se deschisese comerțului mondial și a cunoscut o expansiune fenomenală a creșterii economice. Am fost surprins de rețeaua socială emergentă numită QQ, care a atins 300 de milioane de utilizatori și am fost uimit de cât de repede se schimba piața. Vizitând Shanghai, puteți vedea schimbarea. Districtul financiar de pe malul râului

a apărut literalmente de la zero în deceniul precedent și acum lupta pentru a deveni un centru financiar global. Avea un drum lung de parcurs, dar ajungea acolo. Hu Jintao a remarcat în 2006:

„Din 1978 până în 2003, PIB-ul Chinei a crescut de la 147,3 miliarde USD la peste 1,4 trilioane USD, cu o rată medie anuală de creștere de 9,4%; volumul total al comerțului exterior a crescut de la 20,6 miliarde USD la 851,2 miliarde USD, cu o rată medie anuală de creștere de 16,1 la sută; iar populația afectată de sărăcie din zonele rurale a scăzut de la 250 de milioane la aproximativ 29 de milioane".

Am scris pe larg despre schimbările din China în 2006 [1] și, pe atunci, preziceam că cele mai mari bănci din lume într-un deceniu vor fi toate chineze. Astăzi, acestea sunt:

Clasament (anterior	Bancar	Țară	Capital de rangul 1 (m$)
1 (1)	ICBC	China	281.262
2 (2)	China Construction Bank	China	255.838
3 (3)	JPMorgan	NE	208.112
4 (4)	Banca Chinei	China	199.189
5 (6)	Bank of America	NE	190.315
6 (5)	Banca Agricolă a Chinei	China	188.624
7 (7)	Citigroup	NE	178.387
8 (8)	Wells Fargo	NE	171.364
9 (9)	HSBC	Regatul	138.022
10 (10)	Grupul financiar Mitsubishi UFJ	Japonia	135.944

Tabel I: Top 10 bănci mondiale 2017. Sursa: revista *The Banker* , iulie 2017.

Astăzi, creșterea fenomenală a Chinei a început să încetinească, politicile guvernamentale de susținere a unei astfel de creșteri sunt puse sub semnul întrebării și preocupările cu privire la întregul sistem financiar din umbră ridică îngrijorări sistemice globale. Indiferent de. Țara înregistrează încă progrese, iar QQ este acum WeChat, parte a grupului Tencent. Grupul operează alături de alți

giganți masivi ai internetului chinezi, inclusiv Alibaba (Amazonul Chinei), Baidu (Google din China) și alții, pentru a provoca gândirea tuturor.

Procedând astfel, țara și-a depășit concurenții moșteniri. America se luptă cu conversia punctelor de vânzare cu bandă magnetică pentru a migra la cip și PIN, în timp ce Europa încearcă să găsească cum să-și mențină uniunea în lumina Brexit-ului. China, prin contrast, s-a transformat – și și-a transformat în mod specific piețele financiare. Se așteaptă ca Ant Financial să facă IPO ceva timp în următorii doi ani.

Cu toate acestea, Ant Financial merge cu mult înapoi, dincolo de 2014. De fapt, rădăcinile lor umile au început în 2003, când Alibaba s-a întâlnit cap în cap cu un mare gigant american care dorea să prindă rădăcini în China. Acel gigant era eBay. Aici începe o poveste care ar trebui să fascineze pe toată lumea, mai ales că Ant Financial își realizează visul pe larg discutat în această carte: crearea unui sistem financiar pentru a patra vârstă a **umanității** [2].

Printr-o serie de întâlniri din iulie 2017, am petrecut timp în Hangzhou, China și Londra, discutând cu directorii Ant Financial și Alipay despre părerile lor despre trecutul, prezentul și viitorul companiei. De asemenea, am petrecut timp în turnee în China și am discutat cu oameni reali despre părerile lor despre companie. Următoarele reprezintă rezumatul acestor experiențe.

Poveștile Alibaba

Pentru a înțelege cum și-a pus amprenta Ant Financial, avem nevoie mai întâi de o scurtă istorie a originilor sale în Alibaba. Există multe moduri prin care poți prinde din urmă povestea Alibaba, cu cartea lui Porter Erisman, *Alibaba's World,* o lectură destul de ușoară. L-am văzut pe Porter prezentând această poveste, de când a fost implicat în primele zile ale Alibaba, trăind în China din 1994.

Originile lui Alibaba datează de fapt din 1980, când un simpatizant comunist australian, Ken Morley, a călătorit în jurul Chinei într-o vacanță de vară. Când au vizitat Hangzhou, Ken și familia lui au coborât în principala zonă turistică, Lacul de Vest. Acolo l-au cunoscut pe un tânăr Jack Ma care, pe atunci, se numea Ma Yun. Ma Yun avea 16 ani, învăța limba engleză și îi plăcea să stea în jurul Lacului de Vest în majoritatea zilelor pe care le putea, pentru

a-și îmbunătăți limba engleză vorbind cu turiștii. Fiul lui Ken, David, avea și el 16 ani, iar cei doi băieți au început o relație puțin probabilă pe termen lung.

Figura I: Ma Yun și David Morley în 1980.

De la întâlnirea întâmplătoare cu familia Morley, Ma Yun a început o relație de prieten de corespondență cu David. Ei aveau să facă schimb de scrisori cu Ma Yun, lăsând toate celelalte rânduri libere pentru ca tatăl lui David, Ken, să facă corecturi ortografiei engleze a lui Ma. Ken a decis să vadă dacă îl poate ajuta pe tânărul prieten de corespondență al fiului său invitându-l să viziteze Australia în 1985, când Ma Yun, acum Jack Ma, avea doar 21 de ani.

Acesta a fost atunci când ușile Chinei erau încă bine închise și o persoană nu putea obține o viză de călătorie. Cu toate acestea, Jack Ma a fost hotărât și a călătorit la Beijing pentru a vedea dacă poate obține permisiunea. De șapte ori i s

-a spus că nu. La acea vreme, vizele se eliberau doar pentru serviciu, familie sau studii, nu pentru vizite generale sau turism. Deci, Jack Ma aproape că și-a pierdut orice speranță după ce viza i-a fost respinsă de șapte ori la rând. Ken Morley a fost și el îngrijorat de acest lucru și a trimis chiar o telegramă ambasadei Australiei în China, în speranța că vor putea elibera o viză pentru Jack Ma.

Jack Ma a stat o săptămână la Beijing, solicitând cu sârguință viză în fiecare zi, deoarece călătoria în capitală a costat toți banii pe care îi avea. Ultima dată când a pășit în ambasadă, a alergat spre primul ofițer de vize pe care l-a întâlnit și a spus: „Sunt aici de o săptămână, așa că aceasta ar putea fi ultima mea șansă. Îmi vreau viza și vreau să vorbesc serios cu tine."

„Despre ce vrei să vorbim?" spuse funcționarul.

„Am fost respins pentru o viză de șapte ori în ultima săptămână. Nu mai am bani, așa că trebuie să mă întorc acasă. Dar trebuie să știu motivul respingerii mele."

Impresionat de persistența lui Jack Ma, ofițerul de vize a ascultat cu atenție povestea relației sale cu familia Morley și, ulterior, Jack Ma și-a obținut în sfârșit viza pentru Australia. Acest lucru i-a schimbat viața și, mulți ani mai târziu, Jack își amintește: „Sunt foarte recunoscător Australiei pentru acele 29 de zile în Newcastle [o suburbie a lui Sydney]... când am ajuns în Australia, am fost atât de șocat și uimit de lucrurile minunate, de oameni, de cultură, de peisaje, de produse... Am fost... educat în China că China este cea mai bună și mai bogată țară din lume... când am văzut că am ajuns în lume, așa că am văzut mai diferită din lume.

După aceasta, totul s-a schimbat în gândirea lui Jack Mas, deși nu și-a putut realiza visele în acel moment. În schimb, s-a întors la Hangzhou pentru a preda engleza. Cu toate acestea, călătoria sa în Australia a rămas cu el și, combinând acest lucru cu o vizită în America în 1995, drumul vieții lui a fost clar.

Jack a vizitat Statele Unite la începutul anului 1995, în timp ce primele rădăcini ale motoarelor de căutare și comerțului erau în curs de dezvoltare, iar acesta a fost momentul în care Jack a descoperit internetul. A fost inspirat și i-a schimbat calea vieții, creând prima sa afacere, o „Pagini galbene" pentru China, la întoarcere. Afacerea a eșuat, dar Jack nu a fost descurajat și, în 1999, a fost înființată Alibaba. Alibaba se bazează pe Amazon, dar este diferit pentru că este chinezesc. De exemplu,

Amazon a ieșit dintr-o economie occidentală care a trecut de la magazinele de tip mom-and-pop la mall-uri mari, magazine alimentare și centre comerciale urbane. Ca urmare, modelul de retail a replicat ofertele acestor centre centralizate și le-a înlocuit în marjă în timp.

China nu avea această structură. China din anii 1990 avea doar magazine pentru mamă și pop și nici centre comerciale și mall-uri mari. Așadar, ideea originală a lui Alibaba a fost de a crea o piață globală, care să conecteze micile întreprinderi chineze cu cumpărătorii lumii. A fost descrisă ca fiind un târg online pentru companiile chineze pentru a demonstra ce ar putea face pentru restul lumii, iar Jack Ma l-a vândut firmelor chineze în acest fel. Alibaba în 1999 construia o expoziție masivă pentru afacerile chineze pentru a se implica cu producătorii din lume. Aceasta a fost ideea originală și a mers bine. Atât de bine încât Jack Ma și echipa sa au văzut o oportunitate de a oferi un serviciu de conectare a oamenilor, numit Taobao. Taobao a fost lansat în 2003 și își propunea să imite succesul eBay în America, dar într-un mod diferit. La urma urmei, consumatorii chinezi nu cumpărau obiecte de colecție la acea vreme, deoarece într-adevăr nu era nimic demn de colectat, sau așa credeau ei. Singurul lucru pe care îl aveau chinezii și care putea fi colectat la începutul anilor 2000 era Cartea Roșie a președintelui Mao și majoritatea oamenilor încercau să scape de acestea.

Acesta este motivul pentru care Taobao, care înseamnă „săpat după comori", s-a concentrat pe conectarea micilor întreprinderi chineze și a comercianților individuali - magazinele de tip mom-and-pop, deoarece nu existau multe firme mari - cu cetățenii chinezi. A funcționat, dar nu înainte de a fi expus și a devenit potențial vulnerabil la intrarea eBay pe piețele chineze.

---

ebay este un rechin în ocean.
Suntem un crocodil în râul Yangtze.

Dacă luptăm în ocean, vom pierde.
Dar dacă ne luptăm în râu, vom câștiga.

— Jack Ma, CEO, Alibaba Group

---

eBay a intrat în China cumpărând în mare măsură echivalentul său chinez, EachNet. Jack Ma știa că eBay ar putea eradica Alibaba și a stabilit că serviciul de licitație din SUA nu era potrivit pentru China. Dar Alibaba la acea vreme era mică în comparație cu puternicul eBay, care avea milioane de dolari de investit pe piața chineză. Cu toate acestea, eBay nu era chinez și nu înțelegea piețele chineze precum Jack Ma și echipa sa de la Alibaba. De exemplu, eBay a redus funcțiile care le-au plăcut consumatorilor chinezi, cum ar fi emoticoanele și animațiile.

Taobao a crescut aceste caracteristici pentru a deveni un model de comerț mult mai social, precum și a adăugat stropitorul de a fi liber. eBay nu a oferit o versiune gratuită pentru a concura și a făcut alte greșeli, retrăgând în cele din urmă complet din China, după ce a pierdut milioane de dolari.

În acest moment Alibaba câștigase și a început să se diversifice în alte domenii. De exemplu, Alipay a fost lansat în 2004 ca un serviciu de cont escrow pentru a permite consumatorilor să dețină fonduri până când sunt mulțumiți de bunurile primite. Acest lucru a fost esențial pentru creșterea lui Taobao, deoarece China avea legi foarte slabe privind protecția consumatorilor. În 2008, au lansat Tmall, un site B2C pentru vânzarea de bunuri și servicii de marcă cheie, ca o ramură a Taobao.

În 2013, fondul monetar al Alibaba Yu'e Bao („comoara rămasă") a fost lansat și comercializat utilizatorilor Alipay. Apoi s-au extins în domeniul bancar în 2015, lansând MyBank în timpul verii și, într-o mișcare îndrăzneață, și-au deschis capacitățile bancare altor bănci chineze printr-o piață deschisă de aplicații și API-uri.

Toate aceste activități financiare — Alipay, MyBank, Yu'e Bao, open banking — sunt consolidate în brandul Ant Financial. Furnicile sunt o metaforă bună a afacerii, deoarece furnicile sunt slabe individual, dar împreună sunt puternice. Acesta este mesajul pe care Ant Financial a vrut să-l trimită cetățenilor chinezi și pare să funcționeze, deoarece Ant Financial avea o valoare de 45 de miliarde de dolari în 2015, 60 de miliarde de dolari în 2016 și pare să depășească 100 de miliarde de dolari până la IPO la începutul lui 2019.

Pentru a pune acest lucru în context: ceea ce Alibaba cu Taobao, Tmall, Alipay, Yu'e Bao și mai mulți dintre afiliații săi au pus în practică este ca un Amazon,

Facebook, Netflix, PayPal și multe altele într-un singur ecosistem. De exemplu, o viziune pentru Alibaba este că:

- puteți face reclamă la concepte de filme și puteți cere clienților să finanțeze în crowdfunding ideile de filme care le plac, toate canalizate prin Alibaba Pictures;
- odată ce un film este finanțat și realizat, puteți cumpăra bilete pentru a vedea filmul prin Taobao;
- când vezi filmul, s-ar putea să vrei să urmărești lansarea digitală acasă pe Youku, versiunea Netflix a lui Alibaba;
- dacă vă place atât de mult filmul, puteți cumpăra suveniruri de marcă de pe Tmall;
- toate acestea sunt plătite și finanțate prin conturile dumneavoastră Ant Financial.

Cu alte cuvinte, oferă o piață digitală care gestionează întregul proces de creație digitală de la început până la sfârșit. Lucrurile bancare sunt pur și simplu încorporate în acest ecosistem. Acest concept este rezumat frumos de Jack în prezentarea sa la întâlnirea anuală a partenerilor din Taobao, supranumită „Netrepeneurs: Made in Internet", în 2017. Am participat la această întâlnire la Hangzhou și a fost o experiență captivantă. Un amestec de celebrități adolescente online care își transmiteau ideile către întreprinderile antreprenoriale Taobao, vorbind despre modelele și visele lor de afaceri, totul era foarte chinezesc.

Întâlnirea s-a încheiat cu un interviu cu Jack și iată notele mele principale și concluziile din ceea ce a spus el:

- „Este imposibil să faci afaceri astăzi offline, deoarece totul trebuie să aibă ceva online, motiv pentru care avem nevoie de mai mulți netreprenori. Întregul lanț de aprovizionare va fi afectat de internet. Despre aceste provocări vorbesc la multe conferințe și oamenii nu mă cred, dar m-am obișnuit cu asta. E ca și cum ai urca un munte. Ceea ce vezi la poalele dealului este foarte diferit de ceea ce vezi când ești la jumătatea drumului. Ceea ce se află în vârful muntelui sunt cei care își schimbă mentalitățile și, în următoarele trei decenii, lumea se va schimba mai mult decât îți poți imagina vreodată."

„În următorii 10 ani, toate industriile se vor schimba din cauza inteligenței artificiale, a datelor mari și a cloud-ului. Industriile vor fi întors pe cap. Aceasta înseamnă că, în viitor, nu va exista niciun „made in", ca în „Made in China" sau „Made in India". Doar veți fi proiectat, ideat, imprimat și realizat pe internet. În egală măsură, totul poate fi acum personalizat. Este costisitor să personalizați astăzi, dar dacă nu o puteți face mâine, compania dumneavoastră va eșua."

- „Alibaba nu face comerț electronic. Oferim doar platforma. Așa, cu cât partenerii noștri au mai mult succes, cu atât avem mai mult succes."
- „Acum trei ani, punem pariu că cloud și big data ar fi cheie. Cele mai critice sunt datele și calculul. Investim toate resursele noastre în servicii de date, de calcul și de date. Dar totusi ceea ce facem este doar o fractiune din total. În curând vom avea IoT și toate aceste dispozitive vor crea date și de aceea suntem panicați. Va fi o cantitate uriașă de date de care trebuie tratată."
- „În era datelor, nu mai putem avea această idee de a controla totul. Un monopol este o idee a erei industriale. Vrem doar să ajutăm oamenii, nu să fim un monopol. Vrem pentru a conecta pe toți.

„Oferim plăți și logistică și transport maritim. Putem livra oriunde in China in 24 de ore. Este prea lent pentru Beijing și Shanghai, dar, pentru sate, vrem să construim acea infrastructură în toată China. Totuși, nu vom fi niciodată o companie de logistică. Facem parteneriate cu alții pentru asta. Deci, ne concentrăm asupra lucrurilor pe care alții nu le pot face sau nu sunt dispuși să le facă. Ne concentrăm asupra lucrurilor pe care IMM-urile nu le pot face. Vrem doar să concuram cu companii care nu vor împărtăși sau vor parteneri cu alții." „Dacă ai o perioadă dificilă ca startup, noi am fost așa, dar am avut un vis și acum am ajuns acolo. Acum suntem o companie uriașă, dar dacă rămânem acolo și nu împărțim acele bogății, atunci toată lumea ne va urî. Deci, trebuie să facem pe toți mai bogați. Dacă ești singura persoană bogată dintr-un sat de săraci, săracii te vor ucide."

- „Alibaba este un instrument pentru toată lumea, care ar trebui să beneficieze pentru toată lumea, în special pentru tineri. Amintiți-vă că am fost profesor – și orice companie va scădea în cele din urmă. Vreau ca oamenii să spună că Alibaba este grozav, nu pentru că vindem multe produse, ci pentru că am ajutat tinerii și societatea noastră."
- „Management. Cuvântul este acolo pentru companiile obișnuite. La Alibaba, o tratăm mai mult ca la guvernarea unei economii, deoarece trebuie să gestionăm atât de multe companii care depind de noi ca parteneri. Orice IMM cu o idee are acum o modalitate de a realiza acea idee. Piața Alibaba vă poate găsi cumpărători și vânzători; vă putem oferi calcularea prin cloud; putem distribui și livra produsele dumneavoastră. Până în 2036 vom fi construit o economie care poate sprijini 100 de milioane de afaceri pentru miliarde de utilizatori. Nu vom deține această economie. O vom guverna doar."
- „A avea experiențe grozave și inteligente vor fi cuvintele cheie pentru următorul nostru deceniu." „FinTech este acolo pentru a da putere sectorului financiar. Vreau să fac asta pentru consumatori, astfel încât aceștia să aibă acces egal la finanțare. Nu vreau ca oamenii să aștepte bani sau milă. Vreau să-i împuternicesc prin acces și incluziune și să transmit lucruri oamenilor mult mai rapid și mai ușor."
  „Anul acesta este foarte diferit de acum cinci ani. Anul acesta ne concentrăm pe „Made in Internet". Modelul dvs. de afaceri este să vă redefiniți consumatorii, lanțul de aprovizionare și metodele de finanțare pentru era Made in Internet. Le spun tuturor comercianților, producătorilor și băncilor să facă acest lucru urgent, așa cum o spun de peste un deceniu. Nu mai ai atât de mult timp."

Figura 2: Jack Ma la evenimentul M@de in Internet Alibaba din China.

În cele din urmă, iată primele 10 mesaje pe care Jack le oferă oamenilor pentru afaceri:

1. Despre urmărirea viselor: visează mare, cu adevărat mare
2. Amintiți-vă: cu cât problema este mai mare, cu atât oportunitatea este mai mare
3. Azi este grea, dar poimâine este frumoasă
4. Concentrați-vă pe client și restul va urma
5. Învață de la concurenți, dar nu-i copia niciodată
6. Este mai important să fii cel mai bun decât primul
7. Găsiți o oportunitate în criză
8. Folosește puterea concurenților tăi împotriva lor
9. Nu zăbovi asupra greșelilor
10. Echipa ar trebui să lucreze pentru obiectiv, nu pentru șef

Conducerea inovației Alipay?

Când a început, ca sistem escrow, schimbul de informații se baza pe mesaje fax. Mesajele de fax către și de la bancă și vânzător prin Alibaba au permis ca comenzile Taobao să fie onorate. Continuă cinci ani, iar asta se schimbase.

În vara anului 2011, Alipay din China a dezvoltat un sistem de plată cu cod QR pentru a sprijini plățile, iar aceasta a fost revoluția care a

turbo-alimentat transformarea plăților în China. Acest lucru se datorează faptului că China avea puține carduri de credit și de debit în mâinile populației, dar toată lumea avea un telefon mobil. La acea vreme folosirea telefonului pentru plăți nu era ușoară. Apoi, lansarea sistemului de coduri QR a schimbat totul. Similar cu aplicația Starbucks, care a făcut ca Starbucks să devină un fenomen de plăți în America, Alipay a făcut același lucru, generând un cod QR unic la casă, pe care comercianții îl pot scana cu un cititor de coduri de bare sau cu propria cameră a smartphone-ului. Sistemul trage fonduri de pe cardul de credit al unui utilizator sau dintr-un cont Alipay preplătit.

Această mișcare a dus, de asemenea, la unele probleme, deoarece Jack Ma a luat decizia controversată de a diviza Alipay ca o companie separată, fără aprobarea de la Yahoo sau Softbank, care deținea 40% și 30% din Alibaba la acea vreme. Mișcarea trebuia făcută deoarece firma nu putea continua să acționeze ca procesator de plăți fără o licență de plăți terță parte din partea guvernului. Această licență nu va fi eliberată decât dacă Alipay a fost configurat ca procesor de plăți dedicat. Controversa a fost soluționată prin acordul că un anumit procent din veniturile Alipay va reveni prin Alibaba, dar a provocat un gust prost în gura investitorului.

Ziua single-ului este doar unul dintre numeroasele evenimente create pentru a promova utilizarea plăților mobile în China, găsindu-și sursa în lupta dintre Alipay și WeChat Pay pentru ziua plicului roșu pentru a sărbători Anul Nou Chinezesc.

Ideea a început în 2014, când Tencent și-a promovat cei 400 de milioane de utilizatori WeChat să-și trimită reciproc plicuri virtuale roșii, care să fie depuse în conturile lor de plăți mobile. Trucul a devenit un mare succes cu 40 de milioane de plicuri virtuale schimbate, în valoare record de 400 de milioane de yuani (64 de milioane de dolari). Jack Ma l-a numit un „moment Pearl Harbor" pentru compania sa și a intensificat jocul în 2015, anunțând că va oferi peste 600 de milioane de yuani (96 de milioane de dolari) celor 190 de milioane de utilizatori ca cadouri „bani norocoși" dacă aceștia folosesc sistemul său de mesagerie cu plicuri roșii. Tencent a răspuns în câteva ore spunând că va oferi și 800 de milioane de yuani (125 de milioane de dolari) utilizatorilor serviciului său virtual de plicuri roșii și a blocat utilizatorii Alipay de la prietenii lor WeChat. WeChat-ul lui Tencent a câștigat această bătălie, cu peste un miliard de plicuri roșii virtuale

trimise pe 18 februarie, în comparație

cu 240 de milioane trimise prin Alipay Wallet - și, după cum se vede, rivalitatea dintre cele două firme este intensă.

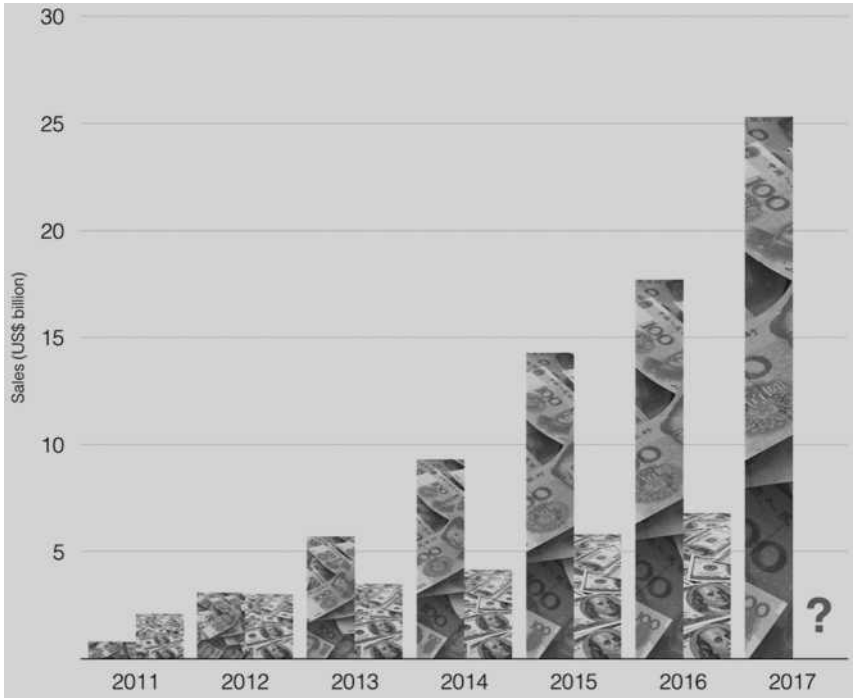


Figura 3: Ziua single-ului Alipay este cea mai mare zi de comerț din lume. Visa are o medie de 1.750 tps și se ridică la 24.000 tps; în timpul Zilei single-ului, Alipay bate acest lucru frumos, cu volume de tranzacții depășind 300.000 de tps.

Între timp, Alipay și-a extins tentaculele în alte domenii, cum ar fi crearea unui fond de economii pentru ca clienții să-și păstreze soldurile atunci când nu folosesc Alipay. Numit Yu'e Bao („comoara rămasă", așa cum am menționat mai devreme), acesta acționează ca o metodă de mutare a fondurilor preplătite dintr-un sold pe Alipay la o sumă care poate câștiga dobândă pentru Yu'e Bao. Mass-media occidentală îl numesc „fond de piață monetară", dar Ant Financial face excepție de la acest lucru, deoarece îl consideră doar o modalitate de a câștiga interes pentru fondurile neutilizate - o caracteristică comportamentală de economisire.

O altă mișcare a avut loc în 2014, când autoritățile de reglementare din China au oferit companiilor private posibilitatea de a aplica pentru licențe bancare, ceea ce a condus

la Ant Financial lansând o bancă în 2015 numită MyBank. Ant Financial deține un pachet de 30% din MyBank alături de alți acționari principali, inclusiv Fosun Industrial, Wanxiang Sannong și Ningbo Jinrun - trei conglomerate chineze cu investiții în agricultură, asigurări, utilaje și alte industrii. Investiția inițială a fondatorilor este de patru miliarde de yuani (aproximativ 644 de milioane de dolari). Cu toate acestea, cel mai important partener al MyBank este Alibaba, deoarece oferta principală de împrumuturi se bazează pe istoricul tranzacțiilor utilizatorului în Taobao și Tmall.

MyBank se concentrează pe sprijinirea întreprinderilor mici din Taobao, care sprijină peste cinci milioane de comercianți. La lansarea sa, Eric Jing, președintele executiv al MyBank, a declarat că misiunea lor este „răspunde la nevoile celor care au acces limitat la servicii financiare în China" și „este aici pentru a acorda împrumuturi la prețuri accesibile pentru întreprinderile mici și microîntreprinderi".

Un bun exemplu de astfel de serviciu este un proprietar de magazin abonat la Taobao care vinde carne de vită. De fiecare dată când primesc o comandă, pot transforma imediat acea comandă în numerar printr-un microîmprumut MyBank pe termen scurt. Acest proprietar de magazin a avut 3.795 de astfel de împrumuturi în ultimii cinci ani, în medie două împrumuturi pe zi, sumele variind de la trei yuani (jumătate de dolar) la 56.000 de yuani (8.000 USD).

Învățarea pe care Alibaba a dobândit-o prin MyBank i-a permis companiei să-și deschidă serviciile altor bănci chineze pentru a le utiliza atunci când, în 2013, Alibaba și-a verticalizat cloud-ul cu anunțul Ali Cloud for Financial Services sau, pe scurt, Ali Finance Cloud.

Dezvoltarea Ali Finance Cloud a făcut parte dintr-o furtună perfectă pentru Ant Financial. Ei au aplicat pentru licența MyBank și, evident, trebuiau să aibă un sistem de core-banking protejat pentru viitor. În loc să caute la un furnizor extern, au decis să-l dezvolte intern.

O bancă care își dezvoltă sistemul bancar de bază la nivel intern nu este unică în China, dar Ant Financial a făcut un pas mai departe, hotărând să vândă soluția bazată pe cloud altor bănci din China. Amploarea soluției este extinsă, incluzând managementul riscurilor, împrumuturi, depozite, aplicații mobile, infrastructură-as-a-service (laaS), platform-as-a-service (PaaS), cunoaște-ți clientul (KYC) și multe altele.

Este dificil să exagerăm impactul potențial al Ali Finance Cloud asupra industriei bancare chineze sau potențialele implicații la nivel global. Adoptarea și utilizarea Ali Finance Cloud în China a fost rapidă, aproximativ 40 de organizații utilizând serviciul, inclusiv bănci, furnizori de plăți și chiar platforme peer-to-peer (P2P).

Ant Financial: Construirea unei Chine mai bune

Unul dintre cele mai importante lucruri despre Ant Financial este principiile și misiunea sa, care se referă la utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți societatea și economia. Iată declarația de deschidere din Raportul lor de sustenabilitate din 2016. [3]

Istoria evolutivă și civilizată a ființei umane, în cel mai simplu mod, poate fi văzută ca o istorie progresivă în care o specie marginală a urcat rapid în vârful lanțului ecologic prin dezvoltarea cunoașterii, agriculturii, industriei, științei și tehnologiei. În prezent, ființele umane se află într-o epocă de aur a așa-numitei a treia revoluții industriale.

Ca companie de tehnologie, ceea ce vrem să facem și ceea ce facem în prezent este să folosim tehnologia pentru a readuce societatea la originea ființelor umane: simplă, egală și liberă. De exemplu, sarcinile noastre zilnice, ne putem descurca cu ușurință fără să stăm la coadă, să cerșim oameni sau chiar să ieșim? Acesta este principiul simplu. Pot o bunica și un președinte de bancă să se bucure de aceeași calitate și de servicii financiare la fel de convenabile? Acesta este principiul egalității. Ne putem lua adio parolelor complicate, numerarului sau chiar cărților de identitate și pașapoartelor, plătind facturi cu ușurință cu o față și datele de credit din spate?

Tehnologia se află în centrul acestei viziuni și, mai important, este în centrul acestei afaceri. De exemplu, compania afirmă deschis că bonitatea este pașaportul către o societate mai bună. Bonitatea a fost dificilă din punct de vedere istoric, deoarece aveți nevoie de o formă de istorie de credit pentru a evalua oamenii; fără date, e greu.

Toate acestea sunt schimbate astăzi, datorită dezvoltării cloud computingului, învățării automate și a datelor mari. Bonitatea, care odinioară era considerată o evaluare morală, devine acum directă și cantitativă și poate fi analizată și utilizată în timp real. Prin urmare, Ant Financial a creat un nou sistem de evaluare a creditelor numit

Zhima Credit, care permite mai multor oameni să se bucure de comoditate în finanțe, viață și alte sectoare.

Scorul Zhima Credit se bazează pe comportamentul tău financiar și pe încrederea în bani, iar o parte cheie a acestui lucru este să te asiguri că oamenii plătesc înapoi. Zhima Credit scoring funcționează cu sprijinul pentru luarea deciziilor inteligente, iar aceasta este o parte esențială a operațiunilor Ant Financial, bazate pe un sistem bine stabilit de evaluare a bonității și de prognozare a riscurilor care funcționează în timp real. Drept urmare, fermierii fără extras de cont bancar pot obține împrumuturi pentru a cumpăra îngrășăminte și semințe prin MyBank.

Ant Financial ilustrează acest lucru prin poveștile partenerilor lor.

Un fundal cheie pentru scorul Zhima Credit, bonitatea, microîmprumuturile și incluziunea este analiza continuă în timp real și managementul riscurilor de la Ant Financial. Acest lucru permite companiei să își livreze „strategia 3, 1, 0": este nevoie de *trei minute* ***s*** pentru a solicita un împrumut; *o secundă* ***pentru*** a transfera fondurile în contul solicitantului; și nu există *nicio intervenție manuală* în întregul proces.

MyBank a ajutat mulți lucrători, studenți și lucrători migranți să se angajeze într-o nouă viață. Până la sfârșitul lunii aprilie 2017, 6,5 milioane de oameni împrumutaseră peste 800 de miliarde de yuani (125 de miliarde de dolari) în doar doi ani.

Acest lucru aduce o convergență între solvabilitatea și bogăția pentru a ajuta oamenii din toate categoriile sociale să-și realizeze visele. Bonitatea este legată nu numai de bogăție, ci și de funcționarea și guvernarea societății. Este strâns legat de viața de zi cu zi a fiecăruia. Acesta este motivul pentru care utilizarea tehnologiei pentru a acorda credite tuturor creează o economie mai incluzivă și o societate mai egală.

Ant Financial consideră că, în viitorul apropiat, este probabil ca camerele din restaurante, metrouri și aeroporturi să identifice automat starea creditului dumneavoastră. Oamenii vor putea ieși fără telefon mobil, numerar sau chiar carte de identitate. Ei pot merge oriunde folosind doar fața ca sistem de autentificare. Din fața ta, cloudul și datele mari de bonitate din spatele lui vor deveni pașaportul tuturor în societate. Cei de încredere vor fi bineveniți pretutindeni, în timp ce cei de neîncredere vor fi respinsi la fiecare pas.

De aceea, solvabilitatea este un factor critic care conduce Ant Financial, societatea chineză și economia înainte, compania acționând în mod regulat ca un mediator între cei în care se poate avea încredere și cei în care nu. Acesta este motivul pentru care sistemul de credit Zhima de la Ant Financial colaborează cu Curtea Populară Supremă a Chinei pentru a pedepsi comportamentele necinstite de creditare. Până în ianuarie 2017, Zhima Credit a ajutat Curtea Populară Supremă să pedepsească peste 730.000 de debitori necinstiți, dintre care aproape 50.000 și-au plătit datoria. Acesta este un alt principiu cheie al viziunii Ant Financial, în utilizarea bonității pentru a îmbunătăți guvernanța socială și a face din integritate un atribut foarte apreciat al societății.

Oamenii născuți în anii 1990 au crescut într-un mediu în care conceptele și aplicațiile de bonitate sunt popularizate. De exemplu, unul din patru chinezi născuți din 1990 utilizează Ant Credit Pay pentru consum. Prin urmare, ei au o înțelegere mai clară a bonității și o prețuiesc mai mult decât generațiile mai în vârstă. Statisticile privind Ant Credit Pay arată că proporția persoanelor născute în anii 1990 care își rambursează datoria la timp este de 99 la sută. O societate care prețuiește și susține integritatea se formează.

Când am participat la conferința partenerilor Alibaba din iulie 2017, ei au găzduit multe dintre cele mai de succes afaceri Taobao din Hangzhou, China. Mulți dintre aceștia sunt tineri care sunt acum antreprenori. În mod intrigant, unele dintre aceste afaceri au sediul în sate rurale - pentru că pot fi. Aceasta este o schimbare masivă în societatea din China și, dintr-o platformă digitală, în lume. Cert este că oricine, oriunde – chiar și în cele mai îndepărtate sate – poate deveni antreprenor dacă are o conexiune la internet și, din ce în ce mai mult, toată lumea o are prin intermediul smartphone-ului mobil.

Dar nu doar comerțul și societatea se concentrează asupra Ant Financial. De asemenea, merită subliniat faptul că Ant Financial nu este în primul rând o firmă financiară. Sunt o firmă de tehnologie, axată pe utilizarea tehnologiilor pentru a îmbunătăți societatea și economia. Acest lucru este bine ilustrat de serviciile lor către guvern.

Un ultim element care merită menționat în strategia Ant Financial este construirea unei planete mai ecologice. Acest lucru se realizează prin programul lor de gamification, numit „Pădurea Furnicilor".

Ideea Ant Forest provine din contul de emisii de carbon al Alipay, care este de departe cea mai mare platformă pentru conturile personale de carbon din lume. În contul de carbon Alipay, utilizatorii sunt educați în utilizarea unora dintre practicile globale comune în conservarea energiei și reducerea emisiilor. Este primul cont de carbon care utilizează o abordare de jos în sus pentru a reduce emisiile de carbon. Mai exact, Ant Forest încurajează utilizatorii să aleagă stiluri de viață mai ecologice, luând transportul public, plătind facturile de utilități digital și rezervând bilete online. Este, de asemenea, primul din lume care încurajează sute de milioane de oameni să ducă voluntar o viață cu emisii scăzute de carbon, în loc să forțeze această abordare de sus în jos.

Embedded Banking: înțelegerea, nu vânzarea

Ant Financial este singura companie din lume care se concentrează astăzi pe construirea unei platforme globale de incluziune financiară. O platformă care poate sprijini și conecta potențial șapte miliarde și jumătate de oameni în timp real. Cel puțin, o platformă care îi va include pe toți cei care sunt excluși în prezent din rețeaua financiară, oferindu-le o conexiune prin intermediul rețelei mobile și tehnologii simple, interoperabile între operatorii din toate țările.

Strategia lor se bazează pe găsirea de companii din alte țări care oferă un serviciu de plăți prin portofel electronic și apoi să investească în acele firme și să le partajeze tehnologiile. În cele din urmă, este probabil ca tehnologiile de bază ale Alipay și Ant Financial să alimenteze infrastructura de bază a portofelelor electronice la nivel global – un fel de serviciu de portofel agregat la nivel global.

În primul rând, investesc în produse și servicii echivalente pe piețe similare, cum ar fi India și Thailanda. De aceea, echipa de conducere a Ant Financial vorbește despre incluziune, deoarece aceasta este o strategie grozavă cu un portofel mobil. Prin urmare, au investit 680 de milioane de dolari în Paytm din India în septembrie 2015, chiar înainte ca demonetizarea să-i stimuleze pe indieni să deschidă 200 de milioane de portofele

pe Paytm. În noiembrie 2016, Ant a încheiat un parteneriat cu Ascend Money din Thailanda, care gestionează și un serviciu de portofel digital. Conform acordului, Ant Financial va ajuta Ascend Money să-și dezvolte ecosistemul de plăți online și offline și servicii financiare. Este de remarcat faptul că Ascend poate avea sediul în Thailanda, dar operează și în Indonezia, Filipine, Vietnam, Myanmar și Cambodgia.

În februarie 2017, au anunțat un acord de finanțare prin datorii de 3 miliarde de dolari pentru a-și extinde portofoliul de investiții și, în mod interesant, s-au mutat pe piața din SUA cu o ofertă de a achiziționa MoneyGram pentru 880 de milioane de dolari. A urmat o investiție strategică în serviciul coreean de mesagerie Kakao, care oferă Kakao Pay; de asemenea, în martie 2017, și-au mărit pachetul de acțiuni la Paytm, astfel încât Ant Financial este acum proprietarul majoritar al serviciului.

Între timp, în afară de orientarea către incluziune, Ant Financial s-a extins și în SUA și Europa. La sfârșitul anului 2015, compania a semnat un acord cu Wirecard pentru a le oferi acces în Europa pentru a-și face checkout prin intermediul portofelului pentru turiștii chinezi. Aceasta a fost urmată de un parteneriat cu Ingenico pentru a spori prezența lor europeană și apoi de o înțelegere cu First Data pentru a le oferi o acoperire similară a Americii de Nord.

Mass-media poziționează mișcările Wirecard, Ingenico și First Data ca fiind o pură furnizare de servicii pentru turiștii chinezi, dar nu este atât de simplu ca asta. Aceasta este o companie cu mișcare rapidă, care se extinde fără oprire în misiunea sa de a fi portofelul mobil dominant la nivel mondial.

Aceasta este misiunea și a fost articulată de CEO-ul Ant Financial Eric Jing la Davos în ianuarie 2017, unde a declarat: „Avem ambiția de a fi o companie globală. Viziunea mea [este] că vrem să servim două miliarde de oameni în următorii 10 ani, folosind tehnologia, lucrând împreună cu parteneri... pentru a-i servi pe cei defavorizați."

Modul în care gândește Ant Financial este radical diferit de firmele FinTech din SUA și din Europa, deoarece automatizează o piață care nu avea nimic înainte. Când a început Alipay, nu exista comerț electronic în China. Alibaba și Alipay l-au creat.

Aceasta este o diferență radicală față de giganții americani ai internetului precum Amazon și eBay, care aveau concurenți majori din cărămidă și mortar și

ei.

online și a început fără nicio integrare a plăților. În egală măsură, giganții americani serveau o piață dezvoltată, unde consumatorii aveau nevoi online sofisticate; Alibaba și Alipay deserveau piețe care se schimbau dinamic, pe măsură ce cetățenii chinezi s-au mutat de la munca agricolă rurală în orașele în expansiune rapidă, unde producția a oferit o creștere rapidă de la sărăcie la bogăție. De fapt, Amazon rulează astăzi un sistem de plăți ACH vechi de 14 ani, care arată una dintre diferențele de bază dintre Alibaba și gigantul comercial din SUA.

În crearea acestei revoluții a comerțului în China, atât în producție, cât și online, Ant a apărut ca lider și vorbesc despre împuternicirea digitală FinLife la nivel global. Acest lucru este important, deoarece nu este o aplicație de plăți sau un portofel mobil, ci un sistem social, comercial și financiar complet într-unul singur. Imaginați-vă că Facebook, Amazon și PayPal sunt integrate într-o singură aplicație. Asta are Ant.

Și modelul lor de afaceri se bazează în mod fundamental pe înțelegerea profundă a utilizatorilor, nu pe vânzarea încrucișată.

Aceasta este o versiune prescurtată a unui studiu de caz detaliat al Ant Financial în noua carte a lui Chris Skinner, Digital Human *. Versiunea completă include cinci interviuri care acoperă trecutul, prezentul și viitorul Ant Financial, de la persoana care a scris primul cod până la șeful strategiei de construire a viitorului companiei.*

Note de final

1 Consultați https://www.finextra.com/resources/feature.aspx?featureid=845.

2 Citiți mai multe în cea mai recentă carte a lui Chris, *Digital Human.*

3 Multe dintre faptele și declarațiile făcute în această secțiune se bazează pe Raportul de sustenabilitate 2016 al Ant Financial — https://os.alipayobjects.com/rmsportal/omkAQCxPyHDDqtqBDnlh.pdf .

Dilema Regulatorului

De Brett King și Jo Ann Barefoot

Se poate observa o cerință emergentă pentru un organism
care să îndeplinească funcțiile unui fel de „
băncă mondială centrală" care reglementează fluxul și sistemul de
schimburi monetare, la fel ca băncile centrale naționale.
— Consiliul Pontifical pentru Justiție și Pace al Vaticanului, lucrare 2011

Dacă există un domeniu care va avea nevoie de o regândire totală, primele principii, este reglementarea. În prezent, suntem în limba vernaculară a industriei software, adăugând nebunește „patch-uri" la sistem, încercând să adaptăm reglementări vechi de zeci de ani și sisteme de bază pentru toate aceste noi canale, comportamente și tehnologii care apar. Dar cu cât încercăm să adăugăm mai multe remedieri în sistem, cu atât obținem un fel de cod spaghetti bancar combinat – un sistem care amenință să-și piardă coerența în orice moment, cu limitări ale sistemelor și platformei moștenite care sunt deja depășite de zeci de ani. Țările dezvoltate, în special, au sisteme de reglementare elaborate și rigide construite într-o eră analogică în care totul se baza pe hârtie, când datele erau limitate și puterea de calcul era, de asemenea, limitată și extrem de costisitoare. Acum, atât datele, cât și calcularea sunt omniprezente și ieftine, iar hârtia este din ce în ce mai văzută ca o frecare greu de îndepărtat. Trebuie să creăm un model complet nou pentru era digitală, atât pentru a reglementa piețele digitale, cât și pentru a implementa noi tehnologii în procesul de reglementare.

Ceea ce este necesar este o reglementare nativă digitală. Ar trebui proiectat de la zero, plantat lângă vechiul sistem și înlocuindu-l treptat. Trebuie să includă teste la scară mică. Și, așa cum se discută mai jos, ar trebui

se bazează pe un experiment inovator realizat la sfârșitul anului 2017 de Autoritatea de Conduită Financiară din Regatul Unit privind „reglementarea executabilă de mașină" – reguli emise nu sub formă de cuvinte, ci sub formă de cod de computer, care se auto-implementa.

Schimbarea nu va fi ușoară. Autoritățile de reglementare se confruntă cu o versiune diabolică a dilemei inovatorilor făcută celebră de Clayton Christensen de la Universitatea Harvard. În cartea sa de referință din 1997 [1], Christensen a susținut că companiile de succes devin captive de produse și practici vechi care funcționează prea bine pentru a fi abandonate și, prin urmare, sunt vulnerabile la înlocuirea de către tehnologiile superioare perturbatoare. Autoritățile de reglementare se confruntă și ele cu acest risc, ținându-se de tradițiile construite pe istorii lungi de lecții învățate dureros. Provocarea autorităților de reglementare este agravată de cadrele riscante și restrânse în care își desfășoară activitatea. Chiar mai mult decât băncile, autoritățile de reglementare pur și simplu nu sunt construite pentru o schimbare rapidă.

Se poate dezbate cât de bine au funcționat sistemele de reglementare în trecut, dar acestea au fost concepute în mod intenționat pentru a avea caracteristici care le fac nepotrivite provocărilor de astăzi. Cadrele de reglementare financiară sunt și ar trebui să fie adverse față de risc, deliberate (se citește lent) și clare (se citește rigid). În timp ce unele agenții au mandate de a promova obiective precum concurența și incluziunea financiară, majoritatea autorităților de reglementare au ca misiune principală să detecteze și să abordeze riscurile pentru sistemul financiar și clienții săi. Ele nu sunt menite să conducă sau să promoveze anumite tipuri de schimbări ale pieței. Ele nu sunt menite să identifice produse și servicii noi care merită un impuls de reglementare sau o scutire de reglementare - un proces care ar putea pune autoritățile de reglementare, nu pe inovatori, în frunte în proiectarea produselor financiare, făcându-le pe unele mai sigure decât pe altele.

În mod ironic, însăși trăsăturile care au făcut ca autoritățile de reglementare să fie eficace au devenit dintr-o dată cei mai importanți contributori la noile riscuri, pe măsură ce prăpastia se lărgește între viteza pieței și schimbarea reglementărilor. Autoritățile de reglementare trebuie să abordeze rapid noile tehnologii pe care nu le înțeleg și care expun rapid formele de reglementare actuale. Autoritățile de reglementare sunt lăsate să meargă la o margine între nici

să blocheze beneficiile emergente și nici să permită proliferarea noilor riscuri. Șansa ca toate acestea să meargă fără probleme cu eșecuri minime sunt, sincer, zero. De fapt, cel mai probabil lucru să nu meargă greșit în modelul Bank 4.0 este că îl vom reglementa prost sau că nu reușim să facem pe viitor sectorul pentru ca instituțiile noastre să rămână competitive la nivel global.

Obstacolele în calea inovației în materie de reglementare sunt numeroase, masive și împletite. Acestea includ structuri și domenii (multe sunt construite pe fundații care datează din secolul al XIX-lea și chiar mai devreme), culturi organizaționale, sisteme de stimulare, politică externă și internă, seturi de abilități, cadre juridice, proceduri greoaie, ritm lent, constrângeri ale comunicării și colaborării, lideri din era pre-digitală, „captarea" reglementărilor de către industriile existente și amenințarea cursurilor existente de către industriile existente și reglementările existente.

Aceste ultime nu sunt doar greu de modificat, ci sunt și notoriu de complexe și împletite. Reformarea oricărei părți a acestora este ca și cum ai încerca să îndepărtezi un fir de pânză de păianjen fără a muta nimic altceva. Există un motiv pentru care Actul Dodd-Frank din SUA a cântărit 2.300 de pagini și a generat alte zeci de mii de pagini de reguli (un număr care este încă în creștere, 10 ani mai târziu). Schimbarea reglementărilor este extrem de complicată. De asemenea, este îngrozitor de scump, ceea ce înseamnă că chiar și companiile care doresc o reformă se opun adesea eforturilor efective de a o întreprinde din cauza costului. Ei știu că, odată începute, eforturile de reformă pot da greșit, înrăutățind lucrurile mai degrabă decât mai degrabă mai bune sau producând doar îmbunătățiri marginale care nu merită costurile masive ale implementării lor.

Criza financiară și iPhone-ul au sosit ambele în 2007. De atunci, factorii de decizie politică au fost consumați de mandatele oglinzilor retrovizoare care decurg din criză, chiar dacă întreaga lume s-a schimbat în jurul lor.

Riscul de reglementare care inhibă inovarea

Natura actuală a inovației se bazează în mare măsură pe politici și procese. Guvernul stabilește politica, care este implementată în lege sau prin crearea de noi organisme de reglementare și moduri de conduită. Regulile și standardele sunt publicate, iar examinatorii sunt mobilizați pentru a asigura respectarea acestor reguli. Încălcările regulilor sunt documentate și tratate, iar în cazul în care politicile sau regulile sunt considerate infuncționabile sau nu sunt favorabile,

feedback-ul adresat factorilor de decizie politică are ca rezultat schimbări lente pe măsură ce actele Parlamentului sau Congresului sunt elaborate și executate, înainte ca ciclul să înceapă din nou.

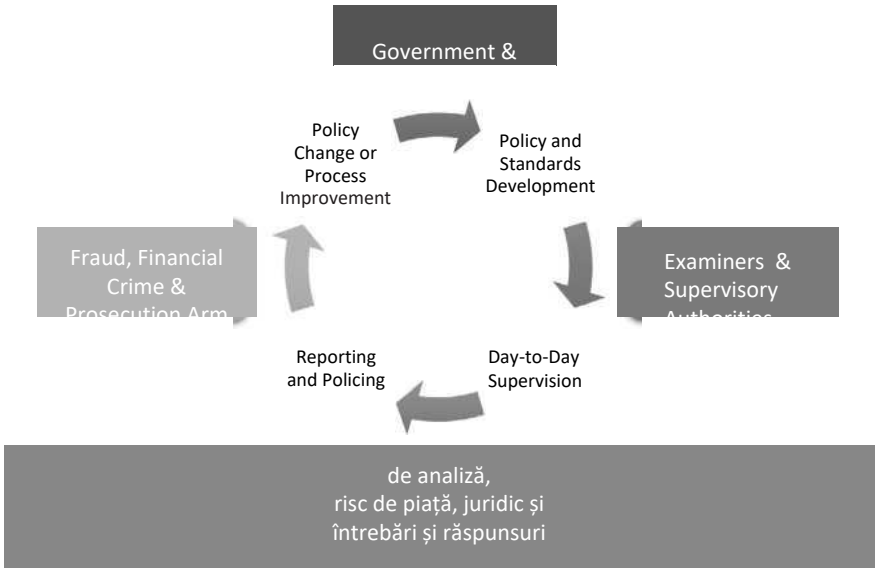


Figura I: Structura de reglementare tipică la nivel de piață.

Schimbările de reglementare necesită atât identificarea unei schimbări de sistem sau a unui risc de piață emergent, cât și, adesea, modificări ale legislației sau structurii operaționale de implementat. Astfel de schimbări durează ani, în termeni tipici, pentru a fi efectuate. Politica este adesea de competența actualei administrații guvernamentale și se poate schimba atunci când există o schimbare la nivelul guvernului. Aceste fluxuri și reflux funcționează împotriva modului în care piața pe care o vedem că inovează astăzi. Cu puține excepții, autoritățile de reglementare nu sunt inovatoare și răspund inovației ca un risc pentru piață - un virus care trebuie eliminat prin răspunsul imunitar de reglementare.

Iată câteva exemple de tehnologii care apar rapid care ar putea fi considerate ca subminând mediul nostru de reglementare actual și care ilustrează bine riscurile restricționării inovației în materie de reglementare:

Bitcoin — Moneda alternativă, balonul schemei Ponzi sau evoluția monetară?

Dintr-o perspectivă pur reglementară, cum clasificăm Bitcoin? Este o monedă? Este o piață, un schimb? Este o rețea de plăți? Este o nouă clasă de active? Este un instrument pentru spălarea banilor? Este un instrument de eludare a impozitării sau a controalelor valutare transfrontaliere? Este o amenințare la adresa băncilor

centrale și a conceptului de monedă fiat?

În funcție de organismul de reglementare care analizează Bitcoin, la un anumit moment în timp sau prin intermediul unor actori specifici, acesta ar putea prezenta oricare dintre aceste caracteristici diferite sau toate acestea. Natura descentralizată a Bitcoin, lipsa unei supravegheri interne clare (spre deosebire de consens) și apariția anonimatului fac ca reglementarea Bitcoin să fie dificilă. Există țări care de-a lungul timpului au emis decrete care fac Bitcoin ilegal din punct de vedere tehnic și mai sunt țări care au pus restricții semnificative și licențiere pentru schimburile Bitcoin, platformele care permit schimbul de monedă fiat în criptomoneda digitală.

Cu toate acestea, chiar dacă schimbul de dolari americani pentru Bitcoin ar fi devenit permanent ilegal în SUA, în scopuri ilustrative, ar rămâne aproape imposibil ca guvernul SUA să oprească efectiv oamenii să tranzacționeze sau să extragă noi Bitcoin. De fapt, guvernul SUA ar trebui să închidă internetul pentru a face Bitcoin complet inaccesibil, și chiar și atunci oamenii s-ar putea întâlni și tranzacționa Bitcoin în persoană. Așa s-a făcut înainte ca Bitcoin să fie legal în primul rând.

Orice organism de reglementare care crede că poate reglementa cu succes Bitcoin aproape sigur că nu înțelege fenomenul. Nu poți opri Bitcoin mai mult decât poți opri internetul să funcționeze **astăzi** [2] . Ca atare, Bitcoin prezintă o problemă semnificativă pentru guverne și bănci centrale, care tind spre control. În timp ce Bitcoin este extrem de puțin probabil să doboare sistemul bancar (cum susțin sau poate speră unii dintre puriști), dacă Bitcoin atinge un nivel suficient de ridicat de utilitate și devine o formă stabilă de schimb de valoare, ar putea fi de fapt mai eficient pentru comerțul transfrontalier decât chiar și cele mai populare forme de monedă fiat. Pe măsură ce lumea se îndreaptă către comerțul online globalizat, nu există într-adevăr niciun avantaj într-o monedă bazată pe geografic la nivelul IP și, ca atare, o criptomonedă digitală populară ar putea începe cu ușurință să concureze cu monedele fiat tradiționale bazate exclusiv pe utilitate. Este ușor de înțeles de ce băncile centrale ar putea dori să încerce să interzică sau, la minimum, să inhibe Bitcoin.

Realitatea este că Bitcoin are o problemă de design care îl împiedică să fie prima monedă globală cu adevărat digitală - și aceasta este tendința actuală de a acumula Bitcoin [3] și de a specula în jurul valorii sale viitoare posibile. O mulțime

de deținători de Bitcoin persistă în credința că deficitul de Bitcoin va duce într-o zi prețul unui singur Bitcoin până la 100.000 de dolari sau chiar 1 milion de dolari, așa că îl păstrează ca pe aur sau pe acțiunile Apple Computer Inc., așteptând ziua potrivită pentru a încasa. Acest comportament subminează în mod semnificativ viabilitatea probabilă a Bitcoin ca monedă pură deocamdată, deoarece nimeni nu vrea să-l cheltuiască. Drept urmare, Bitcoin are o utilitate foarte scăzută în comparație cu monedele fiat precum dolarii americani. Acest lucru ar putea fi perceput ca un defect de design, dar în primul rând aceasta a apărut ca o problemă prin comportamentul utilizatorului.

Cu excepția cazului în care Bitcoin se prăbușește în valoare, găsește un nivel stabil de valoare care înseamnă că se comportă mai degrabă ca banii de hârtie și apoi oamenii încep să-l cheltuiască din nou, Bitcoin va acționa probabil ca o bază de învățare pentru o viitoare monedă digitală undeva, pe linie, care va fi și mai perturbatoare și omniprezentă.

La momentul scrierii, există aproximativ 4.500 de criptomonede și altcoins din care să alegeți. Dacă autoritățile de reglementare încearcă să oprească BTC, ETH, XRP și altele, atunci piețele lor devin neatractive atât pentru investitori, cât și pentru antreprenori.

Dezvoltarea rețelelor autonome, a contractelor inteligente și a activelor și infrastructurii inteligente este probabil să implice crearea de noi metode de schimb de valoare optimizate în jurul platformelor. De exemplu, Sun Exchange, un startup solar de pe continentul african, nu numai că vă permite să cumpărați panouri solare pentru satele locale folosind Bitcoin, dar profitul care este generat din fiecare kilowatt de energie produs este captat într-o „monedă solară". Acesta este un șablon pentru tipul de sisteme optimizate de schimb de valori pe care probabil că vom vedea în lumea inteligentă. Inteligența artificială, blockchain-ul și nevoia de contracte inteligente vor duce la sisteme de schimb de valori optimizate pentru IP care eludează controlul valutar prin necesitate.

Dacă un organism de reglementare inhibă modelele de criptomonede sau implementarea blockchain-ului, în mod necesar economiile lor vor începe să încetinească.

Organizația autonomă descentralizată (DAO) și ICO-urile

DAO este un fond sau o organizație de investiții cu capital de risc bazat pe coduri informatice care se află pe blockchain-ul Ethereum. Fără o structură tipică de

guvernanță corporativă, a folosit o criptomonedă numită Ether pentru arhitectura activelor de bază. Din punct de vedere tehnic, DAO a fost un contract inteligent bazat pe inteligență artificială sau automatizat între membrii comunității care participau la experiment, dar din perspectivă de reglementare a fost, ei bine, un coșmar absolut. Reprezintă un șablon pentru viitoarele operațiuni comerciale care vor fi obișnuite în 10-15 ani, și totuși reglementările actuale ar interzice aceste tipuri de entități în majoritatea jurisdicțiilor globale.

DAO nu are un consiliu de administrație, o carte sau licență de afaceri. Ca proxy pentru o corporație modernă, bazată pe inteligență artificială sau nu, este ilegal din punct de vedere tehnic. Nu există ofițeri ai „corporației" care să fie responsabili în ultimă instanță pentru deciziile executate în cadrul structurii de operare a DAO, care este construită în întregime în cod. Nu există statut, nici structură de conducere, nici angajați și nici guvernanță, există doar cod care execută instrucțiuni. Nu a existat niciun CFO sau CEO care să-și asume datoria fiduciară cu privire la guvernanța financiară a companiei. Nimeni care ar putea fi dat în judecată pentru încălcarea legilor fiscale. De fapt, DAO a funcționat fără surse convenționale de venituri sau venituri, așa că, din punct de vedere tehnic, nici nu ar fi plătit impozit.

Dintr-o perspectivă investițională, în timp ce creatorii sau programatorii DAO au explicat că investițiile în monedele Ether (altcoin-ul subiacent din spatele DAO) comportau riscuri, această abordare de investiții a încălcat regulile de valori mobiliare pe majoritatea piețelor dezvoltate. Investitorii care au investit în DAO nu au făcut acest lucru printr-un fond de investiții înregistrat, nu au primit sfaturi de la un consilier de investiții și nu a existat nicio supraveghere a comisiei de valori mobiliare în ceea ce privește procesul de investiții. Nu s-au făcut chestionare de profil de risc, nu au fost primite semnături care să accepte riscul. Acest lucru nu a împiedicat implementarea Ether în valoare de 150 de milioane de dolari în motorul DAO în primele săptămâni de funcționare și, având în vedere creșterea prețului Ether, vorbim acum de investiții de peste 1 miliard de dolari în termenii de astăzi. Într-adevăr, un fond de investiții foarte important.

Această investiție într-o pornire blockchain care folosește criptomonede nu a fost prima astfel de ofertă de monede nereglementată, finanțată în mod participativ – această onoare îi revine Mastercoinului în 2013. Cu excepția cazului în care trăiți sub o stâncă interzisă de Wi-Fi astăzi, ați auzit zgomotul despre ICO-

uri sau ofertele inițiale de monede. În esență, Mastercoin, DAO, Ethereum, Blockchain Capital [4] și o mulțime de altele au strâns toate miliarde prin tranzacții la bursă bazate pe criptomonede sau prin probleme de ICO-uri.

Considerată din punct de vedere tehnic de lege a fi o emisiune de valori mobiliare (cel puțin în termenii SEC [5]), începând cu prima jumătate a anului 2017, am văzut aproximativ 30-40 de noi oferte ICO pe lună. SEC, FSA, MAS, HKMA, ASIC și alții vor interzice definitiv ICO-urile? Creatorii ICO vor fi amendați pentru încălcarea legii valorilor mobiliare?

Dacă autoritățile de reglementare doresc să încurajeze fluxurile de capital și investițiile în eforturi antreprenoriale, închiderea ICO-urilor nu ar încuraja libera circulație a capitalului, ci ar restricționa aceasta pentru unele dintre cele mai inovatoare startup-uri din spațiul lor - riscurile pentru consumatori deoparte. Problema mai mare este că ICO-urile ar putea fi emise, în esență, fără jurisdicție, ceea ce face ca aplicarea să fie o problemă dificilă. O startup care este încorporată într-o țară, operată într-o altă țară, cu o ofertă de monede care preia investiții de la investitori în criptomonede din întreaga lume, ar putea pur și simplu să își mute criptomonedele într-o altă jurisdicție, fără niciun impact operațional. Singura problemă ar fi să-și încaseze monedele. Cu toate acestea, dacă personalul, contractorii și furnizorii sunt dispuși să accepte altcoins în loc de numerar, acest lucru ar fi practic de neoprit.

Acest lucru nu înseamnă că autoritățile de reglementare nu vor încerca să elimine ICO-urile (SEC îngreunează eliberarea legală de jetoane). Înseamnă că acest lucru ar putea prezenta provocări semnificative din punct de vedere juridic și poate face piețele în care ofertele bazate pe criptomonede sunt ilegale mult mai puțin competitive și mai puțin atractive pentru startup-uri. Un organism de reglementare care dorește să încurajeze inovația și investițiile rapide în ecosistemul FinTech în curs de dezvoltare ar fi mult mai probabil să ia o atingere ușoară asupra ICO-urilor din perspectivă de reglementare, astfel încât atât finanțarea, cât și inovația să continue să curgă. Un organism de reglementare care interzice ICO-urile și-ar limita puternic opțiunile la nivel de piață pentru participarea la viitorul serviciilor financiare, deoarece cele mai bune inovații care obțin cea mai mare finanțare bazată pe ICO ar părăsi pur și simplu jurisdicția lor. Mai multe despre asta în capitolul 5.

Problema juridică de bază cu DAO ca companie bazată pe inteligență

artificială este că nu era o afacere supusă legilor umane în sensul tradițional; a fost o construcție operată prin instrucțiuni din baza sa de cod. În timp ce legea este modul în care ne obținem codurile sau etica ca oameni și ca corporații, DAO a folosit în esență codul său ca lege pentru funcționarea internă a afacerii.
Pentru mașini, codul este legea, pentru noi, oamenii, legea este codul nostru. Când amestecăm aceste concepte, ajungem la situații precum DAO, care nu se potrivește cu niciuna dintre definițiile noastre actuale ale investițiilor, companiilor și riscului.

În cele din urmă, un defect al contractului inteligent DAO a permis anumitor programatori să elimine o treime din valoarea deținută de DAO (aproximativ 50 de milioane de dolari). Astfel, a fost încadrat ca un eșec de către mulți, un experiment care a ajuns la nimic. Cu toate acestea, am învățat din experiența DAO și foarte probabil că nu este ultima companie bazată pe inteligență artificială.

Autoritățile de reglementare ar putea dori să oprească viitoarele instanțe de corporații bazate pe inteligență artificială sau contracte inteligente, cum ar fi DAO, sau să oblige programatorii care scriu codul să fie supuși legii valorilor mobiliare și prevederilor pentru reglementarea afacerilor de investiții, dar aceasta ar fi o greșeală. Este clar că în viitor vom avea din ce în ce mai multe execuții bazate pe inteligență artificială a contractelor inteligente, în special pe măsură ce platformele de tranzacționare dispar și sunt înlocuite cu cod. În acest caz, orice autoritate de reglementare care interzice astfel de platforme bazate pe inteligență artificială ar putea găsi piața lor necompetitivă într-o lume în care execuția inteligenței artificiale devine din ce în ce mai normală.

Va trebui să promoveze în viitor un examen de licență FINRA Series 7, OFQUAL sau SFC? Când codul execută decizii de investiții în masă, vom insista în continuare ca consilierii financiari să fie licențiați și vom lăsa codul să ruleze nebun? Nici acordarea de preferință oamenilor pentru că au susținut un examen de licență nu este răspunsul. După cum vom afla mai târziu, robo-advisorii au deja performanțe similare cu consilierii umani și probabil că le vor depăși pentru gestionarea generală a portofoliului în următorii câțiva ani.

O abordare greșită a criminalității financiare și a KYC

În urmă cu aproape 30 de ani [6,] Financial Action Task Force, un organism atașat OCDE și sponsorizat de guvernele membre G7 și băncile centrale din 37 de țări, a pus în aplicare 40 de recomandări privind combaterea spălării banilor (și nouă

privind finanțarea terorismului). Aceste recomandări sunt acum consacrate prin lege în marile centre financiare din întreaga lume. Printre aceste modificări s-au numărat cerințele pentru bănci de a raporta *tranzacțiile suspecte care* ***ar*** putea indica spălarea banilor. Definițiile acestor tranzacții suspecte au fost în sine puțin problematice.

> În cazul în care o instituție financiară suspectează sau are motive întemeiate să suspecteze că fondurile sunt produse dintr-o activitate infracțională sau sunt legate de finanțarea terorismului, aceasta ar trebui să fie obligată, prin lege, să raporteze prompt suspiciunile sale unității de informații financiare (FIU).
>
> — Recomandarea 20, Recomandările FATF (2012)

Băncile se trezesc astăzi ca forța de poliție involuntară pentru o mașină globală de combatere a spălării banilor care este uimitor de ineficientă.

Legile AML (anti-spălarea banilor) conțin trei elemente. În primul rând, băncile trebuie să autentifice identitățile persoanelor care deschid conturi în conformitate cu reguli complexe „Cunoaște-ți clientul" sau KYC. Apoi trebuie să monitorizeze tranzacțiile clienților pentru a înțelege tiparele normale, inclusiv gestionarea numerarului și pentru a detecta anomaliile. În al treilea rând, trebuie să investigheze anomaliile și, dacă este necesar, să le raporteze prin depunerea rapoartelor de activitate suspectă sau SAR-uri.

În ciuda automatizării parțiale, aceste eforturi sunt încă configurate în mare măsură așa cum au fost de la început, într-o epocă în care cel mai bun mod de a găsi și de a raporta suspectele de spălare a banilor era ca un casier sau un analist bancar să completeze un formular. Nu este surprinzător, ei eșuează.

Organizația Națiunilor Unite raportează că criminalitatea financiară se ridică astăzi la două până la cinci procente din PIB-ul global – până la 2 trilioane de dolari SUA anual – și că eforturile actuale de combatere a spălării banilor captează mai puțin de un procent din fluxurile financiare ilicite actuale [7]. Din păcate, acest rezultat lamentabil de ineficient vine cu un preț enorm pentru bănci. Numai în Statele Unite ale Americii, băncile cheltuiesc colectiv aproximativ 50 de miliarde de dolari în fiecare an numai pentru conformitatea împotriva spălării banilor [8]. Aceasta înseamnă că, pentru a prinde toate infracțiunile financiare care se întâmplă astăzi, ar fi necesar să cheltuiți echivalentul anual al PIB-ului

Regatului Unit doar pentru activitățile de poliție AML. Modelul actual nu este scalabil și nici eficient.

Costurile de conformitate AML sunt agravate de riscuri masive pentru bănci – amenzile au depășit un miliard de dolari pentru o singură instituție [9]. Teama de aplicare agresivă încurajează supraraportarea activităților suspecte, care, la rândul lor, îngrădește forțele de ordine în date de valoare redusă și împiedică detectarea infracțiunilor grave. În Statele Unite, marile orașe au grupuri operative inter-agenții care tipăresc sume de rapoarte SAR în fiecare lună și se adună în jurul meselor încărcate cu teancuri de hârtie și semnalizatoare galbene, în căutarea informațiilor semnificative. Acesta este probabil motivul pentru care raportarea este atât de ineficientă. Finalul greu al aplicării se rezumă la evidențierea galbenă!

O altă consecință neintenționată a acestui sistem low-tech este că poate bloca sectoare întregi ale economiei de la accesul financiar din cauza mandatelor de reglementare pentru „reducerea riscurilor". Clienții ale căror industrii, locații și circumstanțe prezintă un potențial risc ridicat sunt excluși doar pentru că, în conformitate cu procedurile actuale KYC, băncilor le este pur și simplu prea dificil, prea costisitor și prea riscant să trimită cu precizie oamenii care respectă legea de cei răi. Aceasta este o preocupare majoră a factorilor de decizie din lumea în curs de dezvoltare [10]. În SUA a fost numită „noul redlining".

Un efect secundar al acestui proces simplu de astăzi a însemnat că unele legi au făcut populații întregi de clienți nesustenabile. Dispozițiile de poliție ale US FACTA (Fair and Accurate Credit Transactions Act din 2003) impun băncilor, oriunde s-ar afla în lume, să raporteze la IRS atunci când se află la bordul unui cetățean american ca client. Acest lucru a determinat, pur și simplu, numeroase bănci din întreaga lume să respingă orice cetățean american chiar și care solicită un cont bancar [11].

Provocările AML vor continua să crească.

Evoluția spațiului de plăți înseamnă că autoritățile de reglementare vor trebui să se confrunte cu tipuri din ce în ce mai diverse de magazine de valoare și vehicule de plată, multe dintre ele care nu fac obiectul reglementărilor. De exemplu, luați în considerare monedele Bitcoin, Ether sau XRP, creditele Starbucks sau Xbox - dacă cineva transferă mai mult de 10.000 USD folosind acestea, acestea nu vor fi raportate în prezent într-un STR [12]. În China de astăzi, 90% din plățile mobile rulează prin rețeaua WeChat Alipay și Tencent, iar

trilioanele de plăți anuale care zboară în aceste rețele astăzi sunt practic imposibil de monitorizat din punctul de referință al unui sistem bancar tradițional.

Procesul de raportare a unei tranzacții de 10.000 USD care nu se încadrează în tiparele prezise este îngrozitor de ineficient în găsirea de persoane care spală bani astăzi. Ceea ce avem cu adevărat nevoie este un sistem care monitorizează fluxurile de fonduri, căutând modele în care aceste fonduri converg. Acest lucru necesită o capacitate de monitorizare bazată pe inteligență artificială cel puțin la nivel de țară, dar probabil la nivel global, cu coordonare între diferite autorități. Un astfel de sistem de monitorizare a fluxului de tranzacții ar fi, pe o bază agregată, mult mai eficient pentru a afla unde are loc spălarea banilor și identitatea actorilor implicați decât sistemul actual de raportare.

Noua tehnologie pune la îndoială chiar și logica de bază a reglementării AML. Sistemul este conceput pentru a ține infractorii și teroriștii în afara sistemului financiar, dar într-un moment în care, probabil, tehnologia ar trebui implementată în cadrul autorităților de reglementare pentru o analiză sofisticată a datelor care ar putea fi aplicată pentru detectarea, monitorizarea și capturarea acestora, polițiem utilizăm rapoarte pe hârtie și globi oculari umani. Potrivit unui raport recent al Universității din Chicago, în evaluarea lor „generoasă" ei au estimat că doar *0,2% din banii spălați sunt confiscați cu* ***succes*** . Asta înseamnă că pentru fiecare dolar capturat de reglementarea AML astăzi, 499 USD sunt încă spălați cu succes. Cheltuim la nivel global 50-100 de miliarde de dolari în fiecare an pentru o rată de succes de 0,2% în AML. Este îngrozitor de ineficient. Reglementări masive, miliarde de ore de muncă și eforturi depuse, clienți perturbați și acuzați, măsuri de aplicare a reglementărilor luate și pur și simplu nu funcționează.

Tehnologia există deja pentru a face eforturile AML eficiente și eficiente. Sistemul are nevoie de modele și norme de raportare actualizate, partajare mai mare a datelor securizate, securitate mai mare a informațiilor, analiză mai rapidă și mai precisă a modelelor și instrumente care înlătură munca manuală și specialiștii bănci gratuiti și forțele de ordine. Unele țări, cum ar fi Singapore, explorează crearea unui utilitar de date partajat între guvern și industrie pentru KYC. Mai multe autorități de reglementare vor trebui să se implice.

Legile actuale KYC sunt o cale către excludere

Dar să ne gândim pentru un moment la KYC. În timp ce Uber a înregistrat unele

pierderi mari în ultimii ani, lucrurile par să fie în creștere [13]. În trimestrul al doilea al anului 2017, rezervările Uber au crescut cu 17% și au crescut cu 10% în trimestrul anterior, cu venituri de aproape 9 miliarde de dolari. În primii 20 de ani de viață Amazon a înregistrat o pierdere, așa că se pare că investitorii Uber sunt dispuși să schimbe pierderile cu creșterea deocamdată. Dar, pe măsură ce Uber crește, cu siguranță își schimbă obiceiurile de conducere în special pentru milenii. Fiica mea, Hannah, are acum 17 ani și când locuia în New York a devenit clar că nu avea nicio intenție să-și obțină permisul de conducere; de fapt, când am vorbit despre a-i cumpăra o mașină, ea a spus: „Nu-l deranja tata, dă-mi doar o alocație Uber".

Pe măsură ce vehiculele autonome pornesc și pe măsură ce servicii precum Uber abundă, se așteaptă în mod clar că fiii și fiicele noastre vor conduce mai puțin decât noi. Un raport de la Frontier Group din Statele Unite în 2016 a arătat că boom-ul condusului de șase decenii observat în Statele Unite este deja de peste [14 ani]; pe baza altor factori, Uber doar va accelera acest declin.

> Driving Boom-ul din a doua jumătate a secolului al XX-lea a coincis cu schimbările economice, culturale și demografice rapide din Statele Unite. Aceste schimbări au îndreptat în mare măsură în aceeași direcție: către o societate mai orientată spre automobile. Multe dintre aceste tendințe, totuși, fie și-au atins limitele naturale, fie și-au inversat direcția... acele tendințe indică concluzia că traiectoria către creșterea condusului pe cap de locuitor care a predominat în timpul Boom-ului de conducere a ajuns probabil la final.
>
> —Evaluarea Frontier Group privind viitorul conducerii în Statele Unite

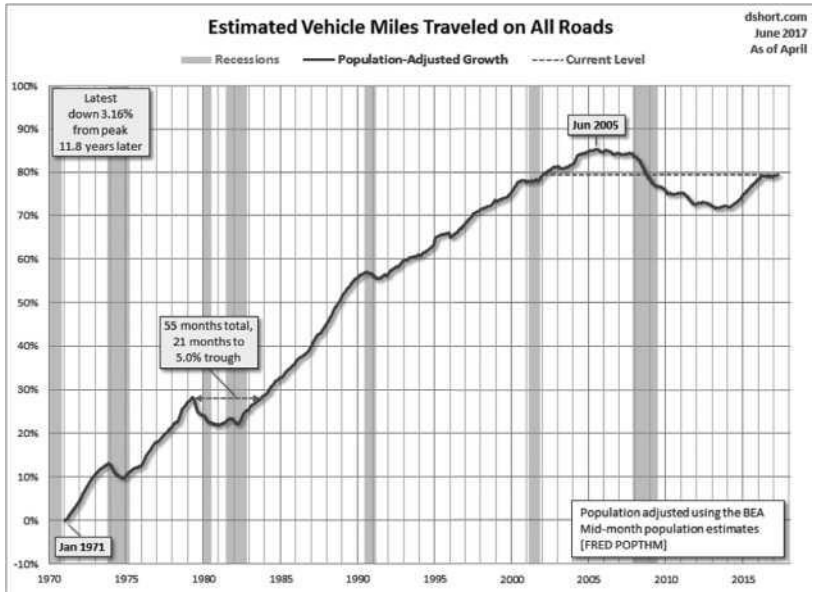


Figura 2: Mai puține mile, mai puțini șoferi, mai puține permise de conducere pentru KYC.

Astfel, atunci când combinăm stimulente mai mici sau tendința de a conduce, natura din ce în ce mai omniprezentă a serviciilor de transport în comun precum Uber și impactul pe termen mediu al mașinilor autonome sau cu conducere autonomă, un lucru este foarte clar: mai puțini șoferi înseamnă mai puține permise de conducere, înseamnă mai puține calificări de identitate și acest lucru înseamnă o excludere financiară mai mare, pe baza regulilor actuale KYC pe piețele Statelor [Unite15].

În economiile în curs de dezvoltare, cum ar fi Africa sub-sahariană, ramificarea ca mecanism de incluziune financiară a stagnat. Cercetările de la Accenture și Standard Bank au arătat că 70% dintre cei care nu sunt bancați în prezent pe continentul african ar trebui să cheltuiască mai mult de o lună întreagă de salariu doar pentru a ajunge fizic la o sucursală bancară disponibilă [16]. Ceva similar a fost găsit în India. Inițial, Reserve Bank a cerut băncilor cu sediul în India să desfășoare cel puțin 25% din sucursale noi în zonele rurale pentru a se concentra pe clienții nebancarați; totuși, această măsură nu a afectat suficient de semnificativ includerea din cauza incapacității persoanelor nebancare de acolo de a îndeplini cerințele de identitate de deschidere a contului. Acesta este motivul pentru care inițiativa Indiei de a implementa cardul Aadhaar a fost un avantaj pentru incluziunea financiară – a schimbat jocul. Începând cu 15 august 2017, peste 1,171 miliarde au fost înscriși în programul de card Aadhaar. Adică 88 la

sută din populația indiană.

Efectul reformei identității în India este că numărul celor incluși în sistemul financiar a crescut vertiginos. Segmentul de populație cel mai exclus din vechiul sistem bancar – gospodăriile cu venituri mai mici și femeile – a înregistrat o creștere de 100% de la an la an în fiecare an de la lansarea inițiativei cardului Aadhaar. Începând cu 2015, peste 358 de milioane de femei indiene (61 la sută) au acum conturi bancare, în creștere față de 281 milioane (48 la sută) în 2014. Acesta este cel mai mare salt unic pentru femeile „bancare" dintre cele opt țări din Asia de Sud și Africa [17] . Puteți fie să reduceți cerințele de identitate, fie să creați noi structuri de identitate pentru a sprijini incluziunea, dar nu puteți crea cerințe IDV care necesită permise de conducere și pașapoarte pentru o populație care nu conduce și nu călătorește și se așteaptă la incluziunea financiară prin sucursale. Acest model este o rețetă pentru excluziunea financiară, așa cum știu deja cele 25% dintre gospodăriile americane care nu sunt bancare.

Din perspectiva reglementării, totuși, ar trebui pusă întrebarea, cine are cea mai bună capacitate IDV astăzi? Cine este bine plasat pentru a sprijini incluziunea financiară și accesul în următoarele două decenii? Sincer, nu sunt bănci.

Cei mai mari deținători de seturi ample de date de identitate astăzi sunt Facebook, Apple, Tencent, Amazon, Alibaba/Alipay, Uber, Snapchat și alte platforme cu scară masivă. Aceste platforme nu numai că au date de bază de identitate, dar au adesea seturi de date comportamentale destul de sofisticate, împreună cu date biometrice, cum ar fi recunoașterea facială etc. Este probabil ca Facebook [18] să aibă astăzi informații de identitate mai bune decât majoritatea băncilor de retail din lume. Oh, și toți sunt pe nor.

Pe măsură ce capacitatea de livrare în timp real devine esențială pentru competitivitate, necesitatea de a vă prezenta la o sucursală pentru a furniza un document de identitate pe care mari părți ale populației nu îl mai folosesc este pur și simplu un impediment structural în calea includerii. Autoritățile de reglementare care insistă că verificarea față în față este necesară folosind un permis de conducere sau un pașaport, împreună cu o semnătură fizică, nu asigură serviciile bancare pentru consumatori, ele fac parte din problemă. Este o problemă care nu va face decât să se înrăutățească. Verificarea față în față, susținută de o semnătură umedă, va garanta întreruperea de la faptul că FinTech oferă magazine cu valoare alternativă pe platformele omniprezente precum cele menționate mai

sus.

Singura modalitate prin care autoritățile de reglementare să garanteze ca agenții tradiționali să rămână competitivi este eliminarea atât constrângerilor față în față, cât și ale platformei cloud. Până în 2025, am putea vedea că majoritatea băncilor externalizează identitatea către brokerii de identitate precum Facebook sau cardul Aadhaar. Pur și simplu nu are sens ca băncile să fie colectori și deținători de date de identitate în viitor. Este mult mai probabil că băncile vor interacționa cu serviciile de identitate și vor transmite suficiente informații pentru a verifica identitatea noului client este exactă. Ca să nu mai vorbim de faptul că tehnologia precum recunoașterea facială bazată pe software este de 15-20 de ori mai precisă în identificarea unui client decât o interacțiune tipică față în față [19]. Un fapt care ar indica faptul că deschiderea unui cont față în față nu mai este sigură - este probabil cel mai riscant lucru pe care îl poate face o bancă în zilele noastre.

Dar citiți mai târziu capitolul despre blockchain, unde voi argumenta că autoritățile de reglementare și băncile nu vor trebui să-și facă griji pentru colectarea identității și reglementările KYC pentru mult mai mult timp.

Capete în nor?

O altă provocare cheie este aceea că autoritățile de reglementare trebuie să se alăture migrației globale a tehnologiei către cloud computing. Până de curând, examinatorii din SUA solicitau în mod obișnuit băncilor să producă lucruri precum chei fizice de card electronic pentru accesarea camerelor de server și planuri scrise de stingere a incendiilor pentru protejarea serverelor - acestea au fost elemente obligatorii în managementul riscului IT. FinTech-urile, în schimb, nu au camere de servere. Datele sunt în cloud. Când Moven a migrat pentru prima dată tehnologia noastră în Canada, autoritatea de reglementare canadiană a dorit ca Amazon Web Services (AWS) să ne spună unde sunt găzduite serverele fizice care au stocat date anonime ale clienților. Inutil să spun că AWS nu a respectat cererea.

Autoritățile de reglementare s-au încruntat în general în privința sistemelor bazate pe cloud din cauza preocupărilor de securitate. Efectuat corect, totuși, sistemele cloud precum Amazon Web Services sunt de fapt mult mai sigure, nu mai puțin. Acest lucru se datorează în principal pentru că sunt mult mai ușor de apărat. Sistemele IT tradiționale ale băncilor au numeroase legături slabe,

deoarece fiecare punct de acces este o vulnerabilitate potențială. În bănci, punctele de acces sunt peste tot – în mai multe săli de server în multe locații; în sisteme care rulează de obicei numeroase tipuri de software, adesea în versiuni care nu sunt complet actualizate; și în conductele cu scurgeri dintre aceste sisteme, care sunt pline de fisuri în securitate unde datele pot fi pierdute sau furate. Furtul poate fi făcut de hackeri, dar și de mulți angajați ai băncii care trebuie să aibă acces pur și simplu pentru a le întreține pe toate.

Totuși, mai critic, furnizorii bazați pe cloud, cum ar fi AWS sau Microsoft Azure, au crescut într-un mediu de securitate combativ, în care sunt cercetați în mod constant de hackeri, iar echipele lor de securitate cibernetică sunt cele mai bune din lume. De-a lungul timpului, acesta acționează ca un sistem imunitar, permițând marilor furnizori de cloud să construiască 20 de platforme de securitate militară - **platforme** [care] depășesc în mod obișnuit sistemele IT deținute de bănci atât în ceea ce privește criteriile de securitate, cât și de performanță.

Într-un sistem cloud, toate datele sunt online, ceea ce înseamnă că sunt protejate de dezastre fizice precum incendiul și pot fi securizate eficient. Autoritățile de reglementare ar trebui să se concentreze pe rezultatele de securitate, nu pe formulare. Dacă banca și autoritățile de reglementare efectuează în mod corespunzător teste de penetrare pentru a se asigura că mediul este sigur, nu ar trebui să conteze cum se realizează securitatea, atâta timp cât datele clienților rămân securizate.

Autoritățile de reglementare sunt din ce în ce mai deschise la acest lucru, dar trebuie să facă o conversie completă la sisteme bazate pe cloud care permit și chiar încurajează. Atât băncile, cât și consumatorii lor vor fi mai bine pentru asta. La fel și autoritățile de reglementare înșiși, care vor fi din ce în ce mai capabili să monitorizeze performanța de conformitate a băncilor prin strategiile RegTech care analizează date ușor de adunat.

Tendința autorităților de reglementare de a solicita soluții locale este construirea efectivă de „insule" autonome în arhitectura tehnologică a viitoarelor sisteme financiare. Aceste insule împiedică băncile să lucreze fără probleme cu alți furnizori.

Trebuie să presupunem că în viitor vor apărea mai mulți furnizori de servicii financiare bazate pe cloud. De fapt, este probabil ca majoritatea capabilităților bazate pe experiență să aibă un element cloud. Restricționând utilizarea cloud-

ului ca platformă pentru entitățile reglementate, autoritățile de reglementare se asigură de fapt că băncile lor nu vor putea susține platforme competitive împotriva FinTech-urilor și liderilor tehnologici emergenti. La rândul lor, interdicțiile cloud vor face o piață a serviciilor financiare mai puțin eficientă și mai puțin competitivă în general. Restricționarea cloud astăzi va crește diferența dintre pieţele financiare cele mai progresiste și pieţele dvs.

Îmbunătățiri în accesul la credit

O altă prăpastie tot mai mare între vechea reglementare și noua tehnologie este evaluarea riscului de credit și, prin urmare, incluziunea financiară. Astăzi, creditorii pot folosi noi tipuri de date și învățare automată pentru a ajusta modelele de evaluare a riscurilor care au fost dezvoltate într-o epocă în care, din nou, datele și puterea de calcul erau limitate. Combinată cu telefonul mobil, care oferă acces financiar pentru miliarde de oameni niciodată deserviți de ramuri de cărămidă și mortar, această revoluție a datelor este cea mai democratizantă forță din istoria finanțelor. Din păcate, politica publică și părtinirea față de instituțiile de credit existente amenință să blocheze o mare parte din acest potențial, mai ales în țări precum Statele Unite, unde agențiile de credit sunt foarte bine stabilite.

În timp ce autoritățile de reglementare din SUA permit multe tipuri de modelare a datelor pentru analiza riscului, factorii de decizie politică au creat o zonă specială de risc în jurul utilizării de noi tipuri de date pentru creditarea de consum. Legile care interzic discriminarea creditelor includ conceptul de „impact disparat” ilegal, adică discriminare neintenționată sub formă de disparitate statistică în rezultatele creditării pentru „clase protejate”, cum ar fi femeile și minoritățile. Împrumuturile care arată astfel de modele statistice pot fi contestate ca fiind ilegale, cu excepția cazului în care furnizorul poate dovedi o nevoie de afaceri și poate demonstra că această nevoie nu poate fi satisfăcută printr-o abordare mai puțin discriminatorie.

Toate împrumuturile produc rezultate diferite pentru diferite grupuri de debitori, iar aceste disparități sunt adesea negative pentru populațiile minoritare rasiale și etnice care au venituri mai mici, bogăție, securitatea locului de muncă și alte atribute care pot afecta bonitatea. Cu mult timp în urmă, autoritățile de reglementare au binecuvântat utilizarea anumitor modele, în ciuda unor astfel de impacturi, considerându-le ca fiind solide și predictive din punct de vedere statistic. Aceste modele aprobate se bazează în general pe utilizarea scorurilor de

credit și, prin urmare, funcționează bine pentru consumatorii care au scoruri bune. Cu toate acestea, pot exclude sau penaliza din neatenție persoanele cu dosare de credit „subțiri", fără istoric de credit sau istorice complexe, care sunt greu de evaluat eficient prin datele disponibile (cum ar fi un eșec financiar din trecut din cauza unei probleme de sănătate). Cu astfel de clienți, încrederea pe scorurile de credit poate exclude persoanele care sunt de fapt solvabile și ar putea dovedi acest lucru, dacă creditorul ar putea evalua mai multe informații despre ei.

Tehnologia face acest lucru posibil. Creditorii de astăzi pot afla cu ușurință mult mai multe despre oameni dincolo de istoricul și scorurile lor de credit – de fapt, fac acest lucru în mod obișnuit în domenii precum detectarea fraudei și respectarea regulilor KYC împotriva spălării banilor. În credit, majoritatea creditorilor se tem să folosească date alternative, deoarece autoritățile de reglementare nu au clarificat modul în care astfel de practici vor fi evaluate pentru impactul disparat discriminatoriu.

În Statele Unite, se estimează că 80-130 de milioane de americani trăiesc la marginea sistemului financiar, bazându-se pe servicii cu costuri ridicate [21]. Milioane de oameni ar putea fi aduși să acceseze credite convenționale la prețuri bune, în condiții pe care și le pot permite, dacă reglementarea poate ajunge din urmă cu tehnologia **22**.

Forma și funcția viitoare a reglementării

Revenind la primele principii, trebuie să ne întrebăm de ce am creat reglementări în primul rând. În partea de jos, este o funcție, nu o formă. În finanțele moderne, însă, funcția a devenit înglobată în structuri vechi și rigide care sunt din ce în ce mai nepotrivite cu sarcina.

Cea mai veche bancă centrală rămasă și, din punct de vedere tehnic, primul organism guvernamental de reglementare a banilor, a fost Riksbank [23] din Suedia, care și-a început activitatea în 1668. Implicarea guvernului în controlul banilor nu este totuși un fenomen nou. Cele mai timpurii exemple de control de stat asupra monedelor datează din Egipt în jurul anului 2750 î.Hr., unde [24] de unități monetare emise de stat erau legate de aur. Banca Angliei a fost înființată la scurt timp după Riksbank în 1694, dar ca un mecanism de a strânge bani pentru război cu Ludovic al XIV-lea al Franței.

Băncile centrale au fost inițial băncile private ale guvernului sau ale familiilor regale. Ca atare, rolul lor în reglementarea sistemului financiar a

evoluat efectiv în secolele al XVIII-lea și al XIX-lea. Până în 1844, băncile comerciale din Marea Britanie au putut să-și emită propriile bancnote. După această dată, emiterea de noi bancnote a fost limitată la banca centrală și susținută de aur (denumit în general „stăpânire"). De-a lungul timpului, băncile centrale au ajuns să gestioneze piața bancară în ansamblu, inclusiv acordarea de licențe băncilor pentru operațiuni comerciale. Mai târziu, politica economică a devenit, de asemenea, competența bancherilor centrale și a autorităților monetare ca mijloc de reglare a creșterii. Este destul de clar astăzi că, după criza financiară globală din 2007—2008, băncile centrale nu mai pot stimula în mod eficient creșterea economică doar cu politica monetară.

Reglementarea băncilor a venit odată cu controalele băncilor centrale privind emiterea de bancnote – doar o bancă autorizată putea emite note sau accepta depozite. Toate acestea s-au schimbat în anii 1930 odată cu Marea Depresiune, pe măsură ce reglementările au fost introduse pentru a proteja consumatorii în mod mai larg de băncile și piețele bursiere falimentare.

Astfel, reglementarea instituțiilor care preiau depozite sau emit valută este rolul istoric al băncilor centrale, dar într-o lume în care criptomonedele pot fi emise de un grup colectiv de programatori sau o companie de tehnologie precum Ant Financial, Microsoft (cu credite XBox) sau Starbucks poate deține mai multe depozite (citește fonduri) în numele clienților lor decât o bancă modernă – elementele structurale încep să controleze și să deterioreze.

Există o întrebare foarte reală cu privire la ce valoare va avea o licență bancară în sine în viitorul apropiat, pe măsură ce magazinele de valoare devin mai fungibile și pe măsură ce utilitatea este deținută din ce în ce mai mult de actori nonbanci. Ar trebui Microsoft să fie forțat să emită o garanție de depozit FDIC pentru fondurile pe care le deține pentru dvs.? Ar trebui să fie forțate Ant Financial, Facebook sau Amazon să obțină o licență bancară sau de plăți pentru a putea muta banii prin economie?

Cu toate acestea, ce se întâmplă dacă Alipay (de exemplu) primește o licență de plăți în China, dar jumătate dintre utilizatorii săi se află în afara Chinei? Ar trebui să i se solicite Alipay să obțină o licență de plăți în fiecare țară în care operează? Aceasta este ceea ce reglementarea actuală ar presupune. Dar cum rămâne cu depozitele sau valoarea deținută în portofelul său – ar trebui să i se solicite Ant Financial să obțină o licență bancară în fiecare țară în care deține

depozite? Cred că doar autoritățile de reglementare ar presupune că aceasta este o cerere rezonabilă - acționarii Ant Financial ar argumenta că nu este rezonabilă. Din punct de vedere operațional, ați putea foarte bine să aveți legi în China care restricționează o companie precum Ant Financial să opereze în Statele Unite, sau ați putea avea reglementări care sunt în conflict. O entitate nebancară din Marea Britanie care are o licență pentru monedă electronică sau o carte bancară challenger îi este în continuare interzis să preia depozite de la un client din SUA. Ce se întâmplă dacă ar permite unui rezident din SUA să depună transfrontalier folosind Bitcoin și apoi ar emite un card de debit din Marea Britanie rezidentului din SUA? Acest lucru ar încălca reglementările SUA, dar ar fi foarte dificil de controlat și prevenit.

Realitatea este că, pe măsură ce economia noastră devine din ce în ce mai globală și pe măsură ce mișcarea monetară devine din ce în ce mai puțin definită de geografie, rolul băncilor centrale de a autoriza un actor tehnologic să acționeze ca o extensie a sistemului bancar tradițional presupune că sistemul bancar tradițional funcționează eficient. Cu toate acestea, în termeni puri economici, modul în care acordăm licențe băncilor și modul în care limităm dreptul de proprietate asupra conturilor bancare nu vor reuși să satisfacă multitudinea de noi tipuri de magazine de valori și sisteme de schimb de valori pe care le vedem apărând în viitoarea lume a finanțelor.

Luați, de exemplu, capacitatea agenților AI sau a asistenților inteligenți precum Siri și Alexa de a acționa ca agenți care desfășoară comerț în numele dvs. în câțiva ani: „Alexa, rezervă-mi un restaurant în Chinatown vineri seara pentru cinci persoane. Asigurați-vă că servesc dim sum la cină și că are o evaluare de 4 stele sau mai bine."

În acest scenariu, dacă restaurantul în cauză are și un agent AI care se ocupă de rezervări, este destul de sigur că în curând plățile vor fi complet automatizate de acești agenți. Acești doi agenți AI vor negocia unul cu celălalt pentru a facilita plata, dar magazinul de valori subiacent nu va conta — probabil că un AI nu se va opri deoarece nu aveți un MasterCard conectat la contul dvs. Alexa. Dacă ești un turist chinez care vizitează Chinatown din New York, AI-ul tău va fi probabil alimentat de un magazin de valoare în stil WeChat sau Alipay activat în cloud și încorporat în telefonul tău; așa că, până când ați terminat masa, restaurantul AI va sonda agentul turiștilor care solicită plata, iar o casă de compensare ar facilita

o plată de la Alipay în contul bancar Citibank al restaurantului deținut în New York.

Pentru a extinde analogia: ce se întâmplă dacă restaurantul primește livrarea produselor alimentare prin intermediul unui robot de livrare și trebuie să plătească robotului o taxă de livrare? Robotul va avea un magazin de valori pentru a accepta plata; dar ce bancă va permite roboților să deschidă conturi bancare tradiționale, astfel încât să li se poată emite un număr de card din 16 cifre de la numărul lor de securitate socială? Este mult mai probabil ca acest magazin de valoare să fie mai mult ca un card preplătit GPR cu valoare stocată sau un așa-numit portofel electronic (PayPal, Venmo, Alipay, WeChat etc.) decât un cont bancar tradițional. Când o parte considerabilă a comerțului se transformă în magazine de valoare nebancare, licențiem fiecare varietate de magazine de valoare și insistăm asupra unei garanții a depozitului? Sau pur și simplu monitorizăm acea activitate pentru a proteja consumatorii?

Ce ar putea merge prost?

O paradă de oribile va apărea din viitoarele eșecuri de reglementare în categorii care se suprapun.

În primul rând, suprareglementarea va accelera inevitabil inovațiile dezirabile și utile. Acest lucru se va întâmpla deoarece autoritățile de reglementare nu înțeleg potențialul de creștere, dar sunt construite pentru a vedea riscurile în declin. Inovația, în special de către micile startup-uri, implică în mod inerent riscuri de afaceri și tehnologia. Unii inovatori vor eșua, lăsând clienții blocați, inclusiv oameni care stocau valoare în instrumente neasigurate și își vor pierde banii. Inovatorii vor experimenta, de asemenea, breșe de securitate. Astfel de încălcări sunt, desigur, comune și în băncile de astăzi foarte reglementate, dar vor exista reacții publice și de reglementare împotriva unor tipuri mai noi de entități. În alte cazuri, factorii de decizie politică vor încerca frecvent să blocheze inovarea din cauza presiunii politice din partea agenților tradiționali care caută protecție de reglementare împotriva concurenței mai agile.

În al doilea rând, subreglementarea și lacunele în domeniile de reglementare moștenite vor permite să apară și să crească noi riscuri. Acestea vor include pierderea confidențialității consumatorilor și a securității cibernetice, creșterea spălării banilor, părtinire și inexactitate în luarea deciziilor algoritmice și instabilitate în sistemul financiar. De fapt, metodele inovatoare de servicii

financiare evoluează într-un ritm mai rapid decât se pot adapta autoritățile de reglementare. Așa că așteptați ca aceste decalaje să crească.

Un al treilea tip de eșec va fi inconsecvența reglementărilor care produce distorsiuni ale pieței și, de asemenea, incertitudinea sistemică care îngrădește intrarea de capital nou în domenii promițătoare. În majoritatea țărilor, mai multe autorități de reglementare au mandate și jurisdicții care se suprapun, cu, în general, doar mecanisme slabe (și foarte lente) de colaborare și coordonare. Statele Unite au o versiune deosebit de intensă a acestei probleme, cu cinci agenții naționale care supraveghează direct instituțiile financiare, alte două duzini implicate în chestiuni de reglementare financiară și 50 de state care supraveghează și băncile și companiile financiare nebancare. În ciuda unor organisme de coordonare, această structură fragmentată provoacă inconsecvență extinsă, care generează incertitudine și risc de reglementare și descurajează din nou inovarea.

În cele din urmă, reglementările vor deveni pur și simplu din ce în ce mai ineficiente în atingerea obiectivelor lor. Autoritățile de reglementare bazate pe tehnologia analogică vor rămâne din ce în ce mai în urmă în urma industriei (precum și a criminalilor și teroriștilor) folosind abordări digitale și computaționale avansate bazate pe date masive și IA.

Aceste tipuri de eșecuri vor amenința cu siguranță soliditatea sistemului financiar. Băncile sunt mult mai reglementate și supravegheate decât cele non - bancare, un model care se va intensifica pe măsură ce schimbările pieței se accelerează. Băncile vor continua probabil să fie forțate să suporte costuri și riscuri de reglementare mai mari decât concurenții și să mențină sisteme vechi, cum ar fi să mențină sucursalele deschise, în special în zonele cu venituri mai mici. Un rezultat va fi pierderea cotei de piață. Un altul va fi probabil eșecurile băncilor care nu se adaptează. Toate aceste probleme vor avea tendința de a evolua, pe măsură ce stricturile și costurile de reglementare continuă să alunge inovația din sectorul bancar și să intre în spațiu mai puțin analizat. Acolo, riscurile vor crește, nedetectate, conducând uneori la crize care produc politici reactive care pot înrăutăți situația pe termen lung (cum s-a întâmplat în criza creditelor ipotecare subprime, declanșând popularizarea termenului „shadow banking"). Aceste tendințe ar putea aduce crize sistemice în lichiditatea sistemului, capitalul și încrederea publică.

Nu vă așteptați ca acest lucru să afecteze negativ jucătorii non-banci în mod necesar. În timp ce multe bănci indică „încrederea în bănci" ca nucleu al capacității lor de a deservi piața, realitatea este că jucători precum M-Pesa, Alipay și WeChat Pay au stabilit o încredere puternică prin utilitatea lor, care este, la rândul său, amplificată de efectul de rețea.

Companiile private care nu se adaptează rapid la noile tehnologii vor fi înlocuite cu altele care o fac, cu o utilitate mai bună. În domeniul reglementării, însă, instituțiile sunt create de guverne suverane. În ciuda unor posibile restructurari, majoritatea sunt aici pentru a rămâne. Pentru a preveni dezastrele de reglementare descrise mai sus, aceste organizații vor trebui să se schimbe. Călătoria către un sistem de reglementare financiară din secolul 21 va fi lungă și grea.

Elemente de reformă

Succesul va necesita strategii bazate pe primele principii de asigurare a stabilității sistemului financiar, corectitudinea clienților și reducerea spălării banilor (și în unele țări, stimularea creșterii economice prin promovarea concurenței și a incluziunii financiare pentru consumatori și întreprinderile mici). Mai jos sunt elementele critice:

RegTech și SupTech: supraveghere bazată pe principii, bazată pe date: factorii de decizie vor trebui să sublinieze reglementările bazate pe reguli și să se bazeze din ce în ce mai mult pe supravegherea bazată pe principii combinată cu monitorizarea intensivă a datelor în raport cu valori cuantificate. Reglementarea bazată pe reguli poate funcționa în anumite domenii, dar cerințele procedurale prescriptive vor rămâne din ce în ce mai mult în urma schimbărilor bazate pe tehnologie în produse și practici. (În economiile avansate, poate dura câțiva ani pentru a crea o nouă reglementare, ceea ce face ca mulți să fie învechiți la emitere.)

În schimb, autoritățile de reglementare trebuie să treacă la o monitorizare intensivă a datelor, bazată pe inteligență artificială a tranzacțiilor, a comportamentului în afaceri și a modelelor de piață, folosind „RegTech" pentru autorități de reglementare sau tehnologia de supraveghere, adesea numită „SuperTech" sau „SupTech". Acest lucru va necesita stabilirea de standarde cuantificate și măsurabile pentru satisfacerea principiilor încorporate în obiectivele fiecărei reglementări, de la adecvarea capitalului ajustat la risc și

prevenirea tranzacțiilor privilegiate până la tratamentul nediscriminatoriu al consumatorilor.

Reglementări native digital: reforma ar trebui să creeze noi sisteme native digital, nu simple îmbunătățiri ale proceselor analogice vechi. Aceștia ar trebui să stabilească ce date și analize sunt necesare pentru a atinge obiectivul și apoi să digitizeze designul de reglementare pentru a-l face mai bun, mai rapid și mai ieftin în același timp, așa cum se întâmplă cu toate lucrurile care sunt digitizate. În multe domenii, aceste noi abordări ar trebui stabilite în paralel cu modelul analogic, iar industriei ar trebui să aibă voie să aleagă între cele două, ca mijloc de ușurare a tranziției.

Reglementare executabilă de mașină: în noiembrie 2017, Autoritatea de Conduită Financiară din Marea Britanie (FCA) a efectuat un experiment de - reglementare executabilă de mașină. Convocând un hackathon de colaborare cu industria, ei au codificat o modificare a unui mandat de raportare de reglementare, au aplicat-o unui set de date fictive și au produs cu succes un raport care reflectă regula revizuită, de la mașină la mașină. Modificarea raportării, care ar fi durat luni sau ani pentru a fi executată prin mijloace tradiționale, a fost implementată în aproximativ 10 secunde. FCA a emis un raport asupra testului, a solicitat contribuția publicului cu privire la următorii pași și a contactat autoritățile de reglementare din alte țări. Reglementarea executabilă de mașină nu ar funcționa în anumite scopuri, dar acolo unde este posibil, ar putea economisi sume mari de timp și bani atât pentru guvern, cât și pentru industrie. Ar trebui să fie esențial pentru reforma de reglementare.

Monitorizarea rețelei AML: așa cum sa discutat mai devreme. De exemplu, viitorul nu se va baza pe un mecanism de raportare care impune băncilor să acționeze ca o forță de poliție virtuală pentru urmărirea tranzacțiilor suspecte și a proprietarilor de conturi suspecte. În schimb, AI vor urmări tranzacțiile în masă, căutând fluxuri suspecte și identificând centrele de activitate AML care au nevoie de răspuns polițienesc. Actorii răi ar putea fi semnalați în același mod în care sunt identificate site-urile de phishing false în prezent, iar băncile ar ști automat să nu facă tranzacții cu acele entități.

Paturi de testare, cutii de nisip și Reg-Labs: autoritățile de reglementare vor avea nevoie de noi strategii care să le permită să formuleze și să testeze schimbările bazate pe tehnologie înainte de a le adopta la nivelul întregului

sistem. În mod similar, industria va avea nevoie de un spațiu sigur proiectat cu atenție în care să testeze inovația promițătoare care nu se încadrează exact în cerințele actuale de reglementare. Pentru ambele, autoritățile de reglementare ar trebui să creeze și să permită bancuri de testare, Reg-Labs sau „sandbox" de reglementare în limite clare, atent și la o scară foarte mică.

Acestea se răspândesc deja în întreaga lume. Inspirat de cel creat de Financial Conduct Authority din Marea Britanie, peste 20 de țări au creat sau explorează înființarea de Reg-Labs [25].

Schimbări în misiuni, culturi, competențe și protocoale: Majoritatea organismelor de reglementare actuale vor avea nevoie de regândire în ceea ce privește misiunile, domeniul de aplicare și protocoalele. Ei vor trebui să schimbe formarea și să recruteze noi competențe, în special în domeniul științei datelor. Este posibil ca aceștia să fie nevoiți să se reorganizeze în jurul problemelor centrate pe tehnologie și să creeze noi roluri de conducere, cum ar fi ofițerul șef de inovare sau directorul de date. Ei vor trebui, de asemenea, să modifice culturi care sunt conservatoare și se concentrează în mare măsură pe evitarea riscurilor, mai degrabă decât să se deschidă la avantajele inovației. Pot fi necesare modificări pentru a le spori libertatea de a colabora cu industria și alte părți interesate și, în unele cazuri, pentru a „co-crea" reglementări și baze de date partajate. Alte modificări vor fi necesare în protocoalele procedurilor de reglementare care necesită perioade formale lungi pentru comentariile publice – deși o contribuție constantă va fi mai importantă ca niciodată.

Modernizarea structurală va trebui să includă actualizarea companiilor care pot accesa sistemele centrale de plăți și cum și cum ar trebui reglementate acestea. Acest lucru va însemna, de asemenea, să ne gândim la provocările reglementării criptomonedelor și la natura activității bancare în sine.

Agilitate de reglementare, platforme deschise și cod: autoritățile de reglementare vor trebui să-și accelereze ciclurile pentru crearea și actualizarea reglementărilor. Unele ar putea fi structurate pentru a funcționa ca GitHub sau un magazin de aplicații, funcționând pe o platformă deschisă care ar prescrie standarde și apoi ar permite inovarea în modul de îndeplinire a acestora. În cele din urmă, autoritățile de reglementare pot promulga unele reglementări sub formă de cod de computer care pur și simplu se conectează la sistemele din industrie și creează o conformitate cu auto-execuție. Capacitatea de a implementa sisteme

bazate pe cloud pe piețele lor va fi esențială pentru noii jucători, pentru agenții de reglementare înșiși.

Foaia de parcurs practică de implementare: Dacă am începe astăzi de la zero, puțini sau chiar niciunul dintre oameni ar proiecta sistemele de reglementare pe care le avem acum, cu ipotezele, misiunile, tehnologiile și structurile lor pre-digitale. Cu toate acestea, nu plecăm de la zero. În timp ce schimbarea poate veni în sectorul privat prin competiție, lumea de reglementare se poate schimba doar prin voința factorilor de decizie. Dilema autorităților de reglementare va funcționa cel mai probabil împotriva acestei întâmplări, precum un sistem imunitar care atacă virusul schimbării.

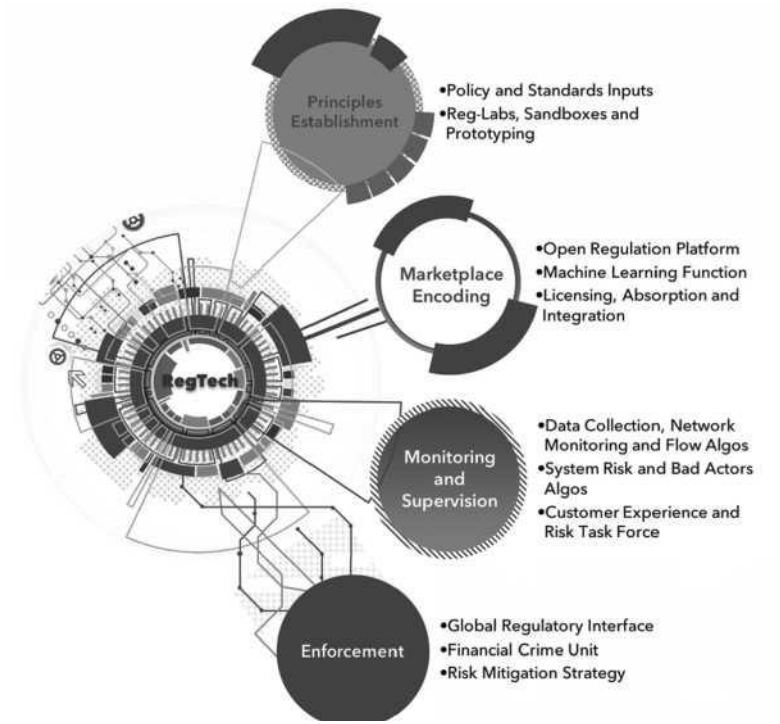


Figura 3: Reglementarea se referă în mare parte la absorbția tehnologiei, la monitorizarea algorilor și la diminuarea riscurilor în timp real.

Prin urmare, este crucial să creăm nu doar o viziune asupra posibilităților, ci și o cale practică care să ne poată duce acolo de aici. Nu există o astfel de cale folosind metode tradiționale de schimbare a guvernului - noi legi, noi reglementări, reorganizare reglementară și altele asemenea.

De unde încep reglementatorii?

În schimb, autoritățile de reglementare trebuie să facă trei lucruri concrete și să înceapă puțin, dar rapid.

În primul rând, autoritățile de reglementare trebuie să utilizeze bancurile de testare descrise mai sus ca laboratoare de învățare la scară mică, unde pot dezvolta dovezi empirice că schimbările cheie vor produce beneficii și riscuri sau daune reduse (testarea poate determina ce pași de atenuare a riscurilor ar trebui să fie încorporați). Dovada empirică poate ajuta la construirea de sprijin pentru reformele necesare, convingându-i pe sceptici cu privire la meritele lor, în timp ce procesul de testare oferă informațiile necesare despre cum să meargă mai departe.

În al doilea rând, autoritățile de reglementare trebuie să transforme aceste învățăminte Reg-Lab într-un canal de reglementare alternativ, experimental, care funcționează prin date și AI. Din nou, acest canal ar trebui să înceapă mic. În plus, în mod crucial, ar trebui să fie opțional pentru industrie.

Entităților reglementate ar trebui să li se ofere posibilitatea de a alege: pot rămâne în procesul de reglementare tradițional pe care îl urăsc, dar pe care îl cunosc, sau pot alege un nou canal RegTech bazat pe date, pot fi supuse unui control intens, în timp real și pot fi scutite de cerințele de conformitate orientate spre proces. Poziția guvernului ar fi că, dacă entitatea poate dovedi prin date că îndeplinește rezultatele dorite, măsurate folosind standarde transparente și empirice, atunci autorităților de reglementare nu trebuie să le pese cum au ajuns acolo.

Opționalizarea acestui nou canal ar evita cel mai mare obstacol în calea reformei de reglementare, și anume nevoia de a forța schimbarea asupra întregului sistem deodată. Autoritățile de reglementare de astăzi nici măcar nu știu ce schimbări sunt necesare - acest lucru trebuie învățat prin testare și alte mijloace - dar chiar și atunci când o fac, sistemul va exercita o rezistență politică masivă la schimbări majore, atât din cauza fricii de riscurile implicate de deschiderea regulilor stabilite, cât și din cauza fricii că beneficiile reformei nu vor depăși costurile de tranziție ale adoptării acestora. Eliminarea acestei frici face posibilă răspândirea treptată a noilor norme de reglementare prin sistemul financiar, învățând și rafinând la scară mică înainte de extindere.

În cele din urmă, autoritățile de reglementare trebuie să se reînnoiască – cea

mai critică schimbare este una de conducere axată pe supravegherea bazată pe tehnologie sau ***digital*** *nativă* , mai degrabă decât pe reglementarea bazată pe politici și procese. Setul de abilități cerut de autoritatea de reglementare din 2030 nu este unul de elaborare a politicilor și de conformitate bazată pe examinator; se bazează aproape în întregime pe supravegherea tehnologiei și pe capacitatea de a răspunde și corecta piața într-o capacitate foarte dinamică, în timp real. Această evoluție se va produce rapid în termeni de reglementare în doar 10-15 ani.

Aceste schimbări vor necesita un lider puternic și curaj din partea factorilor de decizie. Din fericire, mulți lideri sunt deja în fața.

Note de final

1 *Dilema inovatorului* , de Clayton Christensen. Consultați https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad= rja&uact=8&ved=0ahUKEwj9rOKe_uDVAhUMmoMKHb1-CBkQFgg0MAI& url=http percent3A percent2F percent2Fwww.claytonchristensen.com percent2Fbooks percent2Fthe-innovators-dilemma percent2F&usg= AFQjCNHyfrCGTv2MBU9wUzlWnNrj8n2SrA.

2 Chiar și în țări precum China, unde „Marele Firewall" restricționează accesul, proliferarea VPN (rețelelor private virtuale) a permis de ani de zile eludarea acestor restricții.

3 Bitcoinerii au chiar și un termen de argou pentru această mantră de retenție, care este HODL sau „Hold On for Dear Life!"

4 „Criptomonedele sunt pe cale să devină mainstream?", *The Observer* , 1 iulie 2017 — https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/01/cryptocurrencies-mainstream-finance-bitcoin-ethereum .

5 Buletinul pentru investitori SEC: oferte inițiale de monede — https://www.sec.gov/oiea/investor- alerts- and-bulletins/ib_coinoffi ngs.

6 Fondată în 1989 la Summitul G7 de la Paris, cunoscută și sub numele său francez, *Groupe d'action financier* ***e*** (GAFI).

7 Sursa: FATF/Oficiul Națiunilor Unite pentru Droguri și Crimă (UNODC).

8 https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/globalization.html.

9 HSBC a fost amendat cu 1,9 miliarde de dolari — https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&es rc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi7qbb4hOHVAhXB fyYKHa5-DcAQFggt la sutăhttps://www.cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi7qbb4hOHVAhXB fyYKHa5-DcAQFggtMAE&urdeal2 la sută nytimes.com procent2F2012 procent2F12 procent2F10 procent2Fhsbc-a spus-a-aproape-1-9-miliard-decontare-pentru-spălare-de-bani procent2F la sută3Fmcubz pe rcent3D1&usg=AFQjCNGaAgOEpYZrnwupIz3Wrn0P0P.

10 Raportul Alianței pentru Incluziune Financiară privind pilonii incluziunii financiare — http:// www.afi-global.org/publications/2458/The-2016-Global-Policy-Forum-GPF-Raport-Construirea-Pilonii-Incluziunii-Durabile.

11 „Americanii de peste mări nu pot deschide conturi bancare străine din cauza FACTA? Curtea spune noroc!", AngloInfo.com, 29 aprilie 2016 de Virgina La Torre Jeker.

12 Raport de tranzacție suspectă.

13 „Cresc rezervările Uber în al doilea trimestru, pierderile se îngustează", Reuters Technology News, 24 august 2017.

14 „O nouă direcție: relația noastră în schimbare cu șofatul și implicațiile pentru viitorul Americii".

15 Mai puține drepturi de vot, de asemenea.

Sursa: Standard Bank/Accenture Research (2015).

16

Sursa: Intermedia.

17

Profiluri false deoparte.

18 Cercetările arată că ofițerii australieni de vamă și de patrulare de frontieră care efectuează
19 verificări față în față au omis unul din șapte acte de identitate false — http://theconversation.com/pasport-staff-miss-one-in-seven-fake-id-checks-30606 .

Amazon oferă literalmente servicii cloud pentru Departamentul de Apărare al SUA
20 (consultați https://aws.amazon.com/compliance/dod/).

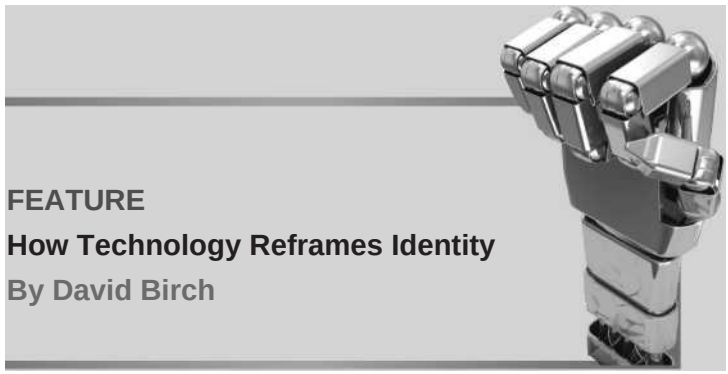
Raport privind bunăstarea economică a gospodăriilor din SUA în 2015 , *Consiliul*
21 Guvernatorilor Rezervei Federale , mai 2016—https://www.federalreserve.gov/2015-report-economic-well-being-us-households-201605.pdf .

În momentul scrierii acestui articol, Biroul pentru Protecția Financiară a Consumatorilor
22 din SUA evaluează această problemă și poate întreprinde reglementări sau alte îndrumări pentru a o rezolva.

23 Se traduce efectiv prin „Banca moșiilor tărâmului".

24 Jur – vorbesc serios.

25 Raportul Institutului Aspen—https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s &source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjj1unioOHVAhVk6Y MKHeOtANEQFggmMAA&url=https procent3A procent2F procent2Fassets. aspeninstitute.org percent2Fcontent percent2Fuploads percent2F2017 percent2F07 percent2FModernizing-Reglabs.pdf&usg=AFQjCNEZSooEnB6NY EFmWRbZVvyiOyNMKA.



FEATURE

How Technology Reframes Identity

By David Birch

Nu există nicio îndoială că viitorul băncilor este încurcat cu viitorul identității. Identitatea digitală este o resursă cheie în noua economie, iar băncile, la fel ca și alte organizații, vor trebui să dezvolte strategii de identitate digitală. Dar care ar trebui să fie acestea? Și, am putea specula, ce se întâmplă dacă băncile nu dezvoltă aceste strategii?

Cu toții am citit nenumărate articole și am participat la nenumărate prezentări la conferințe și am văzut nenumărate postări pe blog și am remarcat nenumărate tweet-uri care subliniază toate rolul cheie al identității digitale în noua economie. Este posibil ca autorii să nu fie complet clari cu privire la ce este de fapt o identitate digitală, dar împărtășesc suspiciunea comună că, dacă nu avem o anumită formă de infrastructură a identității digitale, atunci creșterea potențială și beneficiile aferente tranziției către o nouă economie online nu pot fi pe deplin realizate. Îmi împărtășesc mai mult decât această suspiciune. De fapt, cred că este o certitudine absolută că, dacă nu se poate pune la punct o infrastructură adecvată, atunci nu avem nicio șansă să mergem mai departe.

Identitatea digitală este, ca să nu pun un punct prea fin pe ea, o infrastructură critică pentru viitor. Dar cum va funcționa? Cine va fi responsabil de asta? Când vine vorba de a mă gândi la astfel de lucruri, recunosc că am o formă. Lucrez în spațiu de mulți ani și într-adevăr am o oarecare reputație pentru contribuțiile mele intelectuale modeste la evoluția subiectului. Împreună cu colegii mei de la Consult Hyperion, am dezvoltat un model destul de bun de identitate digitală care a fost încercat și testat și găsit util într-o serie de domenii diferite. Acest model,

„Identitatea în trei domenii” (3DID), așa cum se arată în Figura 1, încadrează identitatea digitală ca punte între lumile mondene și virtuale și stabilește un cadru clar pentru a gândi dinamica legăturilor cu oricare dintre ele. La un nivel înalt, este suficient să știm doar că aceste legături sunt foarte asimetrice: este consumator de timp, complicat și costisitor să legați o identitate digitală de ceva din lumea reală, dar este ieftin și rapid să legați identitatea digitală de ceva din lumea virtuală. Totul este despre criptare și chei și despre modul în care le gestionați (consultați „Un model pentru identitate digitală” în ***Managementul*** *identității digitale* , editat de dvs. în 2007).

Domeniul de identificare	**Domeniul de autentificare**	**Domeniul de autorizare**
	—	
Real Identitate -1	Identitate digitală	Virtual Identitate
Dave Birch	dgwbirch! barclays.co.uk	nolfan! mcfc.co.uk
	de ex FIDO	
de unde stiu cine esti	asta e corect	vrei să accesezi asta
sunt ca să vă pot da acreditările?	acreditare, cum fac	resursă? arată-mi a ta
	stii ca este al tau?	acreditări!

Figura I: Modelul „identității în trei domenii”.

Există o serie de motive pentru a crede că, deși există o mare varietate de organizații care ar putea instanția aceste legături și, într-adevăr, o serie de aranjamente instituționale diferite care ar putea apărea în jurul acestor legături, este o ipoteză plauzibilă că ar trebui să includă bănci care ar putea fi furnizori de avangardă de identitate digitală. În urmă cu câțiva ani, am scris o carte despre asta *(Identity is the New Money ,* LPP: 2014) pentru a explora unele dintre problemele legate de infrastructura identității, făcând câteva sugestii pozitive despre cum am putea construi o infrastructură de identitate mai bună, mai potrivită pentru lumea modernă și explicând de ce a fost

că băncile ar putea fi organizațiile potrivite pentru a crea și gestiona aceste legături.

În general, cred că argumentele mele sunt valabile. Mi-am adus aminte de ei recent când un prieten de-al meu a avut probleme cu contul său de Facebook preluat de fraudatori. A fost extrem de frustrat de eforturile lui de a contacta Facebook și de a face ceva în acest sens. După cum i-am subliniat, nu vedeam niciun motiv pentru care ar fi trebuit să se aștepte la ceva diferit. Facebook nu are nicio obligație legală de a remedia astfel de probleme [1]. Băncile, pe de altă parte, sunt instituții financiare reglementate – dacă ar furniza servicii de identitate – și ar fi obligate prin reglementări să se asigure că identitatea dumneavoastră este protejată. Dacă contul dvs. bancar a fost preluat de hoți, atunci vă puteți aștepta în mod rezonabil ca banca să facă ceva în acest sens și să aibă unele proceduri pentru a stabili cine a fost proprietarul de drept al contului bancar, pentru a restabili controlul asupra contului acelei persoane și pentru a oferi o compensație adecvată dacă banca s-a comportat neglijent într-un fel.

Îmi place această viziune asupra viitorului. Să ne imaginăm un caz de utilizare non-financiar pentru a vedea ce vreau să spun. Site-urile de întâlniri pe internet oferă un mediu bogat și practic pentru explorarea diferitelor noțiuni de identitate, așa că haideți să le folosim ca exemplu. Să ne imaginăm că intru pe site-ul de întâlniri și îmi creez un cont. Ca parte a acestui proces, site-ul de întâlniri mi-a cerut să mă conectez prin contul meu bancar. În acest moment, mă trimite la banca mea, unde efectuez autentificarea cu doi factori corespunzătoare pentru a-mi stabili identitatea spre satisfacția băncii. Banca returnează apoi un token criptografic corespunzător pe site-ul de întâlniri pe internet, care le spune că am peste 18 ani, rezident în Jersey și că am fonduri disponibile pentru a putea factura. În acest exemplu, identitatea mea reală este închisă în siguranță în seiful băncii, dar a fost legată de o identitate virtuală pe care o pot folosi pentru interacțiunile online. Așadar, persoana mea de întâlnire pe internet nu conține informații de identificare personală (PII), dar dacă folosesc acea persoană pentru a obține nimic bun, site-urile de întâlniri pot oferi poliției jetonul, poliția poate vedea că jetonul vine de la Barclays și Barclays le va spune că îi aparține lui Dave Birch [2]. Aceasta mi se pare o repartizare foarte potrivită a responsabilităților. Când

site-ul de întâlniri pe internet este spart, așa cum fac în mod inevitabil, tot ce vor obține infractorii este un simbol fără sens: nu au idee cui îi aparține și Barclays nu le va spune.

Una dintre atracțiile cheie ale acestei arhitecturi – și sunt sigur că nu sunt singura persoană care gândește acest lucru – este că oferă o așteptare de reparație în cazul unui eșec inevitabil. Lucrurile merg mereu prost. Ceea ce este important este care sunt structurile, mecanismele și procesele pentru a face față acestor eșecuri. Dacă unii fraudatori îmi preiau contul bancar și îmi folosesc identitatea pentru a crea un profil fals pe un site de întâlniri, atunci m-aș aștepta ca banca să aibă mecanisme de revocare a jetoanelor și să mă informeze atât pe site-ul de întâlniri, cât și pe mine că o astfel de revocare a avut loc, fără a dezvălui niciuna dintre informațiile mele personale de identificare. Acest lucru este important, deoarece PII este, în esență, un fel de deșeu toxic cu care nicio companie nu vrea cu adevărat să se ocupe, dacă nu trebuie neapărat. În conformitate cu noile prevederi ale Regulamentului general privind protecția datelor (GDPR), potențialele amenzi pentru dezvăluirea PII fără consimțământul persoanei vizate sunt astronomice. Prin urmare, ciclul complet trebuie gândit, pentru că va fi o nebunie să am o infrastructură care să îmi protejeze datele personale atunci când sistemul funcționează normal, dar renunță la el când sistemul eșuează sau când încercăm să recuperăm după eșec.

Pentru a vedea cum băncile încep să profite de noile oportunități din acest spațiu, să facem un tur mondial rapid pentru a examina ce face Barclays în Marea Britanie, ce face itsme în Belgia, ce face Toronto Dominion în Canada și ce face Commonwealth Bank of Australia (CBA).

Barclays este unul dintre „furnizorii de identitate" pentru serviciul de identitate al guvernului britanic. Pentru a utiliza acest serviciu pentru a accesa o varietate de servicii guvernamentale online, trebuie mai întâi să creați o identitate online. Pentru a face acest lucru, puteți alege una dintre numeroasele organizații din sectorul privat pentru a vă valida datele personale și a le lega de identitatea online. Barclays este una dintre aceste organizații. Până în prezent, această schemă a avut un succes limitat, deoarece există puține locuri pentru a folosi identitatea guvernamentală, dar Sarah Munro (Director of Information Propositions la Barclays) spune că este un model care se va dezvolta.

În Belgia, serviciul itsme [3] lansat în 2017 arată o abordare foarte diferită. Este o colaborare foarte interesantă între băncile belgiene și operatorii belgieni de telefonie mobilă: Belfius, BNP Paribas, KBC/CBC și ING care lucrează cu Orange, Proximus și Telenet. Pentru a utiliza acest lucru, descărcați aplicația itsme și verificați identitatea (ceea ce este ușor în Belgia, deoarece toată lumea are deja un card elD), apoi îl utilizați pentru a vă conecta la site-urile web participante. Pentru început, aceste site-uri sunt (ca de obicei!) declarații fiscale, dar companiile de asigurări și comercianții cu amănuntul se alătură programului. În curând, utilizatorii vor putea semna documente oficiale folosind telefoanele mobile și vor avea acces securizat de la distanță la o mare varietate de sisteme. Combinația dintre identitate, SIM și aplicație oferă un mediu foarte sigur și de încredere. Sincer să fiu, nu înțeleg de ce băncile și operatorii de telefonie mobilă nu cooperau în acest fel în urmă cu un deceniu!

Principalele bănci canadiene (inclusiv BMO, CIBC, RBC, National Bank, Scotiabank și Toronto Dominion) fac parte dintr-un consorțiu național [4] care dezvoltă o infrastructură sofisticată de identitate digitală pentru a aduce securitate și comoditate pe piața lor. La fel ca și în cazul itsme, clienții vor folosi serviciul printr-o aplicație, dar în schema canadiană acreditările de încredere sunt stocate pe un registru partajat construit folosind serviciul blockchain al IBM (implementând Hyperledger Fabric). Schema folosește o implementare „triple orb", astfel încât persoanele care se bazează pe acreditările de încredere și persoanele care furnizează aceste acreditări nu-și vad niciodată identitatea.

CBA a început un serviciu pilot cu Airtasker pentru a oferi servicii de verificare. În „economia gig" în creștere, este un pas semnificativ, deoarece furnizarea infrastructurii de identitate acestor piețe este o modalitate prin care băncile pot fi implicate în tranzacții. Airtasker este o comunitate online australiană, similară cu Task Rabbit din SUA, unde oamenii și companiile pot externaliza sarcini (de exemplu, să-mi construiesc mobilierul IKEA pentru mine!). Dacă aveți un profil Airtasker, puteți trece prin procesul de verificare CBA, iar sistemul va adăuga o insignă profilului dvs. Insigna le spune oamenilor că CBA știe cine ești. Nu furnizează nicio informație personală, ci doar le spune utilizatorilor potențiali despre abilitățile și timpul dumneavoastră. Această simplă expresie a reputației oferă

confort acestor potențiali utilizatori și ilustrează un punct central despre viitoarea economie colaborativă, și anume că reputația este mult mai importantă decât identitatea (și este mult mai greu de contrafăcut). Băncile ar trebui să obțină avantaje semnificative ca furnizori de infrastructură aici, deoarece părțile interesate din economia colaborativă nu doresc să fie nevoite să-și creeze propriile infrastructuri de identificare, autentificare și autorizare. Aceasta nu este o perspectivă pur tehnologică. După cum a raportat *Financial Time **încă*** din 2014, băncile britanice cred că vor avea un rol viitor ca depozite de identități digitale (Davies, S.: „Banks want to keep your digital ID in their vaults", *Financial Times* , 2 septembrie 2014).

Sper că aceste exemple ilustrează potențiala piață a serviciilor bancare în domeniul identității digitale, dar nu este vorba doar de profituri. Unul dintre motivele pentru care ar trebui să dorim ca instituțiile financiare reglementate să furnizeze infrastructura digitală este faptul că această infrastructură va constitui un element esențial al unei strategii solide pentru sectorul financiar în ansamblu. În acest moment, nu vrem ca criminalii și teroriștii să obțină conturi bancare, nu vrem ca traficanții de droguri și politicienii corupți să poată amesteca bani prin sistem și nu vrem ca instituțiile noastre să fie subminate de bani murdari. Prin urmare, lăsăm băncilor să aibă anumite privilegii, dar în schimb le cerem să-și asume povara cunoașterii clientului (KYC), combaterea spălării banilor (AML), combaterea finanțării terorismului (CTF) și excluderea persoanelor expuse politic (PEP).

De altfel, o problemă majoră pentru bănci este că costurile abordării actuale sunt absolut nesustenabile și, cu noile reglementări AML pe cale, acestea se vor înrăutăți. Poate că este timpul pentru câteva experimente de gândire în jurul alternativelor, explorând unde RegTech ar putea crea noi mecanisme pentru monitorizarea fluxurilor de bani. Prin urmare, am putea reflecta la o alternativă aparent radicală: în loc să încercăm să ținem oamenii departe de sistem, am putea face tot posibilul pentru a-i aduce pe toți în sistem. De ce? Ei bine, pentru că atunci când oamenii sunt excluși din sistem, nu ai absolut nicio idee ce fac. Acest lucru este foarte evident în cazul „reducerii riscurilor" a serviciilor de transfer de bani în coridoarele cheie de remitențe. Un bun exemplu este coridorul Regatul Unit – Somalia, care a făcut obiectul unui

studiu detaliat și al comentariilor în Parlamentul britanic. Ca parte a reducerii riscurilor, băncile au retras serviciile. Rezultatul nu a fost, desigur, că banii au încetat să mai curgă în Somalia, o parte dintre ei ajungând în destinații discutabile. În loc ca banii să curgă prin canale electronice unde am putea măcar să monitorizăm ceea ce se întâmplă și să avem un potențial de a descoperi ce ar putea fi băieții răi, banii se mută în valize din aeroportul Stansted – și nimeni nu are idee ce se întâmplă, fără nicio oportunitate de a urmări sau monitoriza comportamentul criminal.

Dar. Și acesta este un mare dar... Nu există nicio inevitabilitate în această viziune centrată pe bancă. Dimpotrivă, este cu totul posibil să se construiască o viziune alternativă care să se bazeze nu pe bănci și obligații și instituții financiare reglementate, ci pe date mari, inteligență artificială și o viziune mai incluzivă asupra lumii.

Să revenim la acel exemplu de întâlniri pe internet, pentru că este util de explorat. Mă duc pe site-ul de întâlniri pe internet și îmi creez o identitate. În timpul acestui proces, site-ul de întâlniri pe internet îmi cere să-mi validez identitatea. Mă duc la Microsoft, Amazon, Facebook, Apple sau Google și mă conectez și sunt returnat pe site-ul de întâlniri cu un token criptografic care spune că (de exemplu) Amazon știe că am peste 18 ani și rezident în Regatul Unit și, în mod esențial, că Amazon își va accepta răspunderea până la o sumă maximă dacă oricare dintre aceste acreditări se dovedește a fi incorectă. Amazon poate fi destul de sigur de aceste fapte, deoarece, în afară de orice altceva, Amazon are acces la contul meu bancar din cauza inițiativelor open banking. De asemenea, Amazon știe tot ce cumpăr, unde sunt și când îmi este plătit salariul în cont. Ei pot oferi site-ului de întâlniri o imagine destul de exactă despre mine, fără a dezvălui niciun PII. Și pot permite site-ului de întâlniri să factureze contra simbolului, dacă este necesar.

Există, așa cum a arătat în mod clar Forumul Economic Mondial, un rol pentru instituțiile financiare reglementate aici („A Blueprint for Digital Identity—the Role of Financial Institutions in Building Digital Identity", World Economic Forum: Geneva, 2016). Cu toate acestea, identitatea digitală nu oferă băncilor dreptul de a o exploata. Dacă băncile nu oferă servicii de identitate digitală care sunt relevante pentru revoluția post-industrială, ele nu vor pierde pur și simplu

oportunitatea de a-și compensa unele costuri cu niște servicii noi generatoare de venituri (și în general utile). În schimb, se vor îndepărta de sursele de date de care au nevoie pentru a-și alimenta motoarele de inteligență artificială ale viitorului. Ei nu vor putea face analize de risc sau gestionarea informațiilor de orice valoare și să acceseze cantitățile mari de informații, relații și date despre reputație care sunt necesare pentru a alimenta apetitul vorace al mașinilor de învățare automată care vor fi în centrul următoarei generații de bănci. Identitatea digitală ar trebui să fie esențială pentru strategia băncii și de reglementare în avans. Fără el, nu ești doar un număr, nu ești nimeni în lumea digitală.

Note de final

1 Deși problemele recente ale Facebook pot duce la creșterea reglementării privind utilizarea datelor.

2 De ce poliția este îngrijorată de site-ul meu de întâlniri este cu totul altă poveste.

3 A se vedea https://www.itsme.be/en.

4 Cheie de securitate numită — https://sccui-ckcy.com/.

Part 02

Banking reimaginat pentru o lume în timp real

3 **Servicii bancare încorporate 102**

4 **De la produse și canale la experiențe 124**

5 **DLT, Blockchain, Alt-Monede, și ecosisteme distribuite 160**

Servicii bancare încorporate

Există metodologii de plată mai bune, mai rapide, mai convenabile și mai puțin costisitoare
, dar odată cu acestea vine și tehnologia -
obstacol de adoptare pe care multe companii pur și simplu nu o pot depăși...
[Statele Unite] au probabil cel mai învechit
sistem de plată din întreaga lume. Ar fi mult
mai greu să obții un mandat pentru eliminarea cecurilor din
punct de vedere cultural, dar și din punct de vedere al băncii centrale.
—Tom Hunt, director al serviciilor de trezorerie,
Asociația pentru profesioniștii financiari

Pentru mulți dintre cei aproximativ 700 de milioane de utilizatori ai WeChat Pay din China, nu au un card de debit pe care îl folosesc în mod regulat – magazinul cu valoare principală sau vehiculul de plată este fie numerar, fie telefonul lor. Din ce în ce mai mult în China urbană este doar telefonul lor și, chiar dacă oamenii au un cont bancar, nu îl folosesc decât pentru transferuri, reîncărcări și retrageri de numerar. Principala provocare pentru bănci este că, odată ce banii intră în ecosistemul WeChat sau Alipay, rareori pleacă – iar băncile nu au vizibilitate asupra lor odată ce se întâmplă acest lucru. Bătălia pentru plățile mobile apare în China. În curând va fi și bătălia pentru depozite.

Nu este vorba doar despre o aplicație de chat care a fost adaptată pentru plăți. Putem vedea prin primele principii că cele două miliarde și jumătate de mari „nebancare" nu vor avea nevoie, mai mult ca sigur, de așa-numitele conturi bancare „reale" în viitor. De fapt, până în 2030, contul bancar în sine va fi probabil doar un magazin de valoare pe telefon pentru marea majoritate a consumatorilor care au intrat în sistemul bancar în secolul 21. Faptul că vei avea

un portofel sau un magazin de valoare pe telefon, iar banii ar putea fi stocați într-un cont bancar undeva, este aproape întâmplător.

În 2000, incluziunea financiară în Bangladesh era de doar 14 la sută; în prezent, aproape 40% din populația adultă folosește bKash și își efectuează plățile zilnice prin intermediul telefonului mobil [1], iar din ce în ce mai mulți oameni sunt pur și simplu plătiți cu telefonul mobil. Când banca centrală a impus restricții furnizorilor de servicii financiare mobile (MFS), oamenii din Bangladesh tocmai au primit mai multe carduri SIM pentru a putea continua să stocheze numerar pe telefoanele lor.

În 2000, incluziunea financiară în Kenya era de 27%, iar astăzi aproape 100% din populația adultă folosește în mod regulat banii mobili M-Pesa, economisind cu 20% mai mult decât înainte de M-Pesa. În 2011, India avea 557 de milioane nebancarizate, iar până în 2015, acestea s-au înjumătățit la 233 de milioane din cauza accesului mobil [2] și a noii scheme de carte de identitate Aadhaar. Paytm, principalul portofel mobil din India, are acum 280 de milioane de utilizatori [3], vizează 500 de milioane în trei ani și a făcut echipă atât cu Softbank din Japonia, cât și cu Alipay din China.

Mai interesant, luați în considerare modul în care Uber, Alibaba și Amazon inovează în domeniul bancar. Uber și-a lansat propriul card de debit, nu pentru a deveni o bancă, ci pentru a putea îmbarca mai repede șoferii pentru a-și dezvolta afacerea [4]. Cu toate acestea, prin integrarea activității bancare în procesul de îmbarcare a șoferului, au evitat frecarea de a avea un șofer nebancarat să viziteze o sucursală a băncii pentru a obține o bucată de plastic. Astăzi, Uber își poate plăti șoferii de până la trei ori pe zi folosind noua lor capacitate de „plată instantanee", care este posibilă numai prin cardul de debit al șoferului Uber. Prin emiterea propriului card de debit, Uber a devenit instantaneu unul dintre cei mai mari cumpărători de conturi bancare noi pentru IMM-uri din SUA, dar acesta nu era scopul lor – au vrut doar să accelereze creșterea afacerii lor, pe care băncile o încetineau.

Alibaba și Amazon au început să ofere din ce în ce mai mult servicii de business banking antreprenorilor pe platforma lor. Fie că este vorba despre o vitrină prin platforma lor, împrumuturi pentru întreprinderi mici, schimb valutar, management al capitalului, impozitare și alte elemente operaționale, din ce în ce mai mult aceste platforme vor permite utilizatorilor de afaceri să facă mai multe

activități bancare și financiare integrate în platformele lor. Ei doresc ca companiile să își desfășoare toate operațiunile pe platforma lor și să nu fie nevoie să meargă la o sucursală bancară pentru funcțiile pe care le pot oferi.

Contul bancar din secolul 21 nu este un artefact fizic pe care consumatorii sau întreprinderile mici vor trebui să îl obțină de la o sucursală, este doar o piesă de utilitate care va fi proiectată în lumea lor prin tehnologie. Cardul fizic, cărțile și extrasele sistemului bancar din secolul al XIX-lea vor fi relicve ale unui timp de mult trecut când vine vorba de operațiuni bancare pentru copiii noștri și copiii lor. Lumea în curs de dezvoltare va ajunge prima, așa cum a subliniat deja acoperirea lui Chris Skinner a Ant Financial, deoarece acești consumatori nou „bancați" nu au un comportament moștenire construit în jurul activităților bancare și comerțului tradiționale. Faptul că unii oameni încă mai scriu cecuri în Statele Unite nu este o dovadă că conturile bancare vor supraviețui în forma lor actuală [5], iar acest lucru este dovedit de faptul că utilizarea cecurilor a scăzut cu aproape 70 la sută în SUA numai din 2000.

Comportamentul trece la plățile mobile și digitale la nivel global și va fi aproape exclusiv digital până în 2030. Comerțul bazat pe voce și tehnologiile de realitate mixtă vor accelera trecerea de la artefactele fizice.

Natura contului bancar va trebui să se schimbe semnificativ în acest mediu pentru a rămâne relevant. În secolele al XIX-lea și al XX-lea, valoarea unui cont bancar era în primul rând aceea că „ți-a păstrat banii în siguranță", că poți economisi bani în siguranță și poți plăti pentru lucruri [5] pe baza autorității băncii – când scriai un cec oamenii aveau încredere în el ca pe un mecanism de schimb de valoare, deoarece în spatele lui se afla o bancă. Valoarea unui cont bancar din secolul 21 va fi în modul în care acesta oferă utilitate în context, modul în care se adaptează la viața ta financiară și la comportamentul tău. Contul bancar este în tranziție la un artefact monetar inteligent - utilitate bancară încorporată în lumea noastră, îmbunătățită de inteligența artificială, care răspunde nevoilor dumneavoastră financiare pe măsură ce acestea se prezintă.

Să examinăm principiile din spatele unui cont bancar inteligent încorporat în secolul 21 și modul în care acesta va schimba modul în care trăiești cu banii tăi.

Frecarea nu este valoroasă în lumea nouă

Dacă examinați băncile challenger și FinTech din întreaga lume, veți vedea o

temă consistentă. Vezi dacă poți ghici care este mesajul...

> Simplu a început din frustrarea față de bănci. Suntem oameni pozitivi, pasionați, care doresc să creeze o experiență pentru clienții noștri, diferită de orice produs de finanțare personală pe care l-ați folosit vreodată.
>
> -Simplu

> Mișcă-te cu Smart Banking și preia controlul asupra finanțelor tale. Indiferent dacă cumpărați produse alimentare, luați masa în oraș sau economisiți pentru ceva de pe lista de dorințe, Moven vă analizează automat cheltuielile și vă oferă chitanțe și informații instantanee, astfel încât să puteți cheltui, economisi și trăi mai inteligent.
>
> — Mișcați

> Viața nu are limite, așa că de ce ar trebui să faci banca ta? Facem operațiunile bancare mai ușoare, intuitive și acolo ori de câte ori aveți nevoie, totul pe mobil.
>
> — Atom Bank

> Monzo este o bancă care face viața mai ușoară, nu mai grea. Construim o bancă inteligentă pe smartphone-ul tău.
>
> — Monzo

Pentru băncile existente, mesajul promovat în mod constant atunci când vizitați o bancă este în esență „banca noastră are cel mai bun produs”.

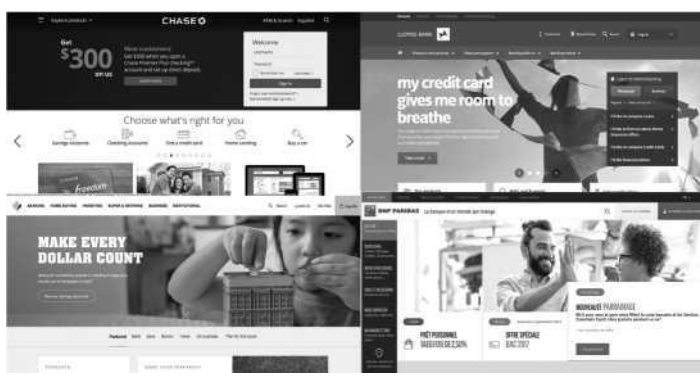


Figura I: Exemple de pagini de pornire ale băncilor din întreaga lume (accent pe produs).

Miezul diferenței dintre băncile challenger/FinTech și operatorii tradiționali este misiunea lor: challenger-ul/FinTech-urile doresc să simplifice radical experiența bancară, dar aceștia par mult mai intenționați să-și dorească să le alegeți produsele bancare decât concurenții.

Frecarea este antiteza premisei de proiectare pentru băncile FinTech. Fiecare FinTech încearcă să elimine frecarea experienței, făcând-o mai rapidă, mai ușoară și mai sexy [6].

Desigur, aceștia repetă fricțiunile, dar trebuie să se confrunte cu conformitatea, departamentele juridice și de risc încearcă în mod constant să păstreze cât mai mult posibil. Este nevoie de un CEO cu adevărat puternic și de o echipă executivă pentru a reforma această gândire sistemică.

Scrierea acestui lucru poate șoca pe mulți dintre voi, dar realitatea este că FinTech-urile nu pot merge în mod realist suficient de departe pentru a învinge băncile în totalitate. Ei nu pot face acest lucru, deoarece adevărații câștigători ai bătăliei pentru conturile bancare vor fi cei care dețin straturile tehnologice pe care le veți folosi în fiecare zi - agenți de voce, AR, AI și asistenți inteligenți, platformele de comerț și mesagerie de zi cu zi, pentru că acolo vor locui serviciile bancare. După cum este scris în capitolul 1, nici băncile nu vor deține niciodată acest strat. Astfel, atunci când vine vorba de viitorul bancar, atât băncile challenger, cât și băncile convenționale ar putea rata, și anume pentru că contul bancar de mâine este în primul rând un magazin de valoare activat, bazat pe cloud, care reacționează prin intermediul tehnologiei în care îți folosești banii. Nu este o aplicație, un site web sau o sucursală. Acestea fiind spuse, un magazin de valoare fără fricțiuni care este deja activat digital va putea trece la această nouă stare mult mai rapid decât unul restricționat la vânzare într-o clădire fizică care necesită o semnătură pe un formular de hârtie.

Problema cheie cu proiectarea unor servicii bancare mai bune începe cu adevărat cu cât de incredibil de dificil le este bancherilor să gândească în afara sucursalei.

Experiențele noi nu încep în ramură

Când băncile au lansat primele bancomate automate [7] în anii 1960 și 70, ele au fost o încercare în acest sens, automatizarea funcției de casier din sucursală care te putea ajuta cu o retragere de numerar. Când a apărut internetul, spre deosebire

de majoritatea afacerilor cu amănuntul, activitatea bancară nu a început cu construirea de aplicații de comerț electronic; a început cu funcții tranzacționale direct din ramură. Când băncile au introdus comerțul electronic, pur și simplu au luat formulare de cerere de la sucursală și le-au pus online.

Când băncile au creat versiuni timpurii de „internet banking", au încercat doar să facă tranzacții simple - lucruri pe care le-ar cere în mod normal casierilor de la sucursală să le facă. Când Wells Fargo a lansat operațiunile bancare „on-line" în 1995, tot ce puteai face era să obții un sold de cont [8]. După aceea, băncile doar pun online extrase de cont virtuale. Ulterior, băncile au adăugat transferuri între conturi. La fiecare pas al modului în care băncile au adăugat tot mai multe lucruri pe care le făcea un casier și le-au pus pur și simplu online. De fapt, pentru majoritatea băncilor trebuia să vizitezi sucursala chiar și pentru a te „înregistra" pentru online banking.

Figura 2: Primele pagini de pornire ale băncilor (Credit: Wells Fargo, Bank of America).

Când a apărut mobilul, băncile au luat pur și simplu ceea ce au construit pentru internet banking și au încercat să-l micșoreze pentru a se potrivi pe un ecran mai mic.

Figura 3: Când Citi a lansat mobilul în aprilie 2007, ați putut vizualiza 150 de tranzacții în aplicație și ar putea căuta locații de sucursale și bancomate (Credit: Citibank).

Practic nu există o gândire inovatoare aici. Din punct de vedere al designului, băncile au trebuit să învețe instrumente noi, cum ar fi proiectarea interacțiunii și testarea utilizabilității, dar nu proiectau sisteme noi pe mobil sau pe web, ci repetau pe cele vechi. Indiferent dacă este web sau mobil, gândirea era încă foarte mult bazată pe ramură și acesta este poate cel mai greu lucru de înlocuit din perspectiva designului.

#nzceosurvey
Charlotte Connor
@TweetsCharlotte
Follow
Our biggest branch is our website so when sites go down #trust is lost quickly says @healya_bnz @BNZ CEO @PwC_NZ #NZCEOsurvey #digitalage
2:10 PM - 16 Feb 2017
1 Retweet 2 Likes
Tweet your reply

Figura 4: CEO-ul Bank of New Zealand a susținut în februarie 2017 că cea mai mare sucursală BNZ a fost site-ul web.

Sucursala noastră cea mai aglomerată din 2014 este ora 7:01 de la Reading la Paddington — peste 167.000 dintre clienții noștri folosesc aplicația noastră Mobile Banking între orele 7:00 și 8:00 pentru a ajunge la serviciu în fiecare zi. Peste 2,1 milioane de clienți folosesc aplicația

noastră mobilă în fiecare săptămână.

— Ross McEwan, CEO al RBS 2014

Designul prin analogie este codificat în ADN-ul majorității băncilor. Când zvonurile Apple au început să sugereze că Apple ar putea lansa un iPhone compatibil NFC, în loc să încerce să construiască o gândire complet nouă în jurul plăților, principalii furnizori de transport feroviar, Mastercard și Visa, au forțat Apple să adauge pur și simplu carduri de plastic simulate în interiorul telefonului. În timp ce tokenizarea a fost adăugată pentru o securitate suplimentară, a fost mai multă iterație pe vechiul sistem, fără a se vedea primele principii.

Există o serie de motive pentru aceasta. În primul rând, ***sistemele*** *moștenite* au evoluat pentru a codifica operațiunile ramificate pe sistemele mainframe și, atunci când trebuie să adaptați sistemele moștenite la noul strat digital, este mai ușor să activați o versiune digitală a produsului și procesului ramurilor, mai degrabă decât să începeți de la zero cu ceva nou. În al doilea rând, *reglementarea* inhibă inovarea, adesea prin aplicarea structurilor și proceselor de produse bazate pe ramuri. Într-adevăr, cea mai mare provocare cu care se confruntă mulți în jurul mobilului este să obțină permisiunea autorității de reglementare pentru a permite cuiva să se înscrie pentru un nou produs sau serviciu *fără semnătură* . Când la Moven am încercat să inovăm în privința economiilor AP **R** [9] în SUA, am fost blocați de reglementări care impuneau ca rata noastră de economii să fie publicată în dezvăluirile clienților și să fie consecventă de la un client la altul, mai degrabă decât o rată de economii care ar putea fi dinamică pe baza algoritmului nostru credscore™.

În cele din urmă, sistemele vechi, șinele și reglementările înseamnă *comportamentul vechi al clienților* , iar capacitatea de a schimba acel comportament, cum ar fi utilizarea controalelor în Statele Unite, este adesea la fel de dificilă. Acesta este motivul pentru care piețele precum Africa și China primesc rate mult mai rapide de adoptare a plăților mobile decât SUA – în general, nu trebuie să îndepărteze oamenii de la comportamentul moștenit.

După cum s-a discutat în Capitolul 1, deși gândirea la primele principii este evidentă în tehnologie și FinTech, este rareori evidentă la operatorii tradiționali din cauza acestei mentalități de ramificație. Adevărata inovație a embedded banking, însă, nu se va limita la canale sau produse, ci se va concentra pe sfaturi.

Sfaturi, când și unde ai nevoie

Multă vreme, bancherii au crezut că sfatul unui om este ceea ce ar continua să diferențieze experiența sucursalei de tehnologii precum web și mobil, în special în domeniile investițiilor sau ceea ce bancherilor le place să numească „produse complexe". Această credință de bază este testată astăzi, pe măsură ce tot mai multe capacități de consiliere robo-advisor și chat-bot devin încorporate în experiențele bancare de zi cu zi. Realitatea este, totuși, că sfaturile pe care probabil le veți primi de la banca dvs. prin tehnologii precum vocea și inteligența artificială în viitor vor fi foarte diferite de sfaturile pe care le primiți astăzi.

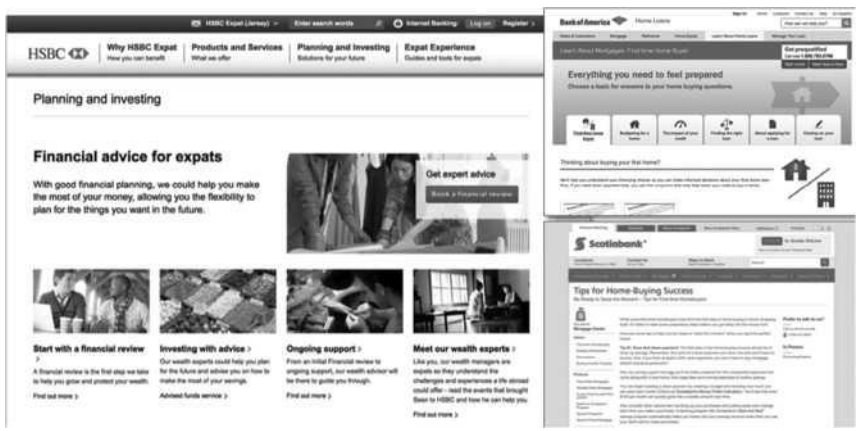

HSBC
Why HSBC Expat
Products and Services
Planning and investing
Expat Experience
Planning and investing
Financial advice for expats
With good financial planning, we could help you make the most of your money, allowing you the flexibility to plan for the things you want in the future.
Get expert advice
Start with a financial review
Investing with advice
Ongoing support
Meet our wealth experts
Bank of America
Everything you need to feel prepared
Scotiabank
Tips for Home-Buying Success

Figura 5: Poziționarea tipică a „sfatului" în cadrul unei bănci astăzi.

Astăzi, dacă vizitați o bancă pentru a obține sfaturi cu privire la cumpărarea unei locuințe, este inevitabil despre poziționarea creditului ipotecar potrivit pentru dvs. Dacă vizitați o bancă pentru a obține sfaturi de investiții sau pentru a vorbi despre planificarea pensionării, sfatul inevitabil este în ce categorie de active sau în ce produs de investiții ar trebui să investiți. Dacă mergeți într-o bancă pentru a obține sfaturi doar despre activitățile bancare de zi cu zi, veți ieși cu un cont bancar, nu cu sfaturi despre utilizarea mai eficientă a banilor. Sfatul pe care îl primim astăzi este rareori doar „sfaturi"; este de obicei vânzarea de produse sau o poziție formulată ca un sfat.

Acest tip de sfat nu este foarte lipicios - nu generează loialitate pe termen lung, este mai mult despre vânzarea pe termen scurt pentru bancă. În ceea ce privește dacă acel sfat este sau nu mai bine să vină de la un om dintr-o bancă față de un AI, sunt sincer îndoielnic că oamenii vor rămâne competitivi în acest spațiu

mult mai mult timp. Lasă-mă să ilustrez.

Asimetria informațională și IA

Consilierii în investiții, private banking, credit ipotecar și alte discipline din serviciile financiare s-au justificat în mod tradițional afirmând că ai nevoie de un consilier pentru că ei știu mai multe despre subiect decât tine.

> Informațiile asimetrice, denumite uneori eșec de informații, sunt prezente ori de câte ori o parte la o tranzacție economică posedă cunoștințe materiale mai mari decât cealaltă parte. Acest lucru se manifestă în mod normal atunci când vânzătorul unui bun sau serviciu are cunoștințe mai mari decât cumpărătorul, deși este posibil contrariul. Aproape toate tranzacțiile economice implică asimetrii informaționale.
>
> —Informații asimetrice, definiție Investopedia

Să folosim o tehnologie AI emergentă ca exemplu de asimetrie a informațiilor în mașini.

Tehnologia emergentă în mașinile cu conducere autonomă include senzori precum camerele foto, lidar (detecția luminii și distanța), cartografierea punctelor, sonarul, radarul, laserele și așa mai departe. Un ochi uman poate vedea la aproximativ 250 de picioare (76 de metri) noaptea asistat de faruri, dar radarul unui robocar poate vedea aproximativ 820 de picioare (250 de metri) astăzi și la 360 de grade. Mașinile pot reacționa la un potențial obstacol pe un drum uscat în aproximativ 0,5 secunde, în comparație cu un om tipic care durează în medie 1,6 secunde. Unele vehicule autonome de astăzi captează de aproximativ 1.000 de ori mai multe informații decât este capabil să proceseze cortexul tău vizual. Toate acestea sugerează că în 10-20 de ani, când această tehnologie este cu adevărat matură, niciun șofer uman nu va fi la fel de sigur ca un automobil condus de inteligență artificială. De ce? Asimetrie informațională.

Figura 6: Vehiculele autonome vor învinge în curând oamenii la conducere din cauza asimetriei informaționale - mai multe date printr-o suită de tehnologii care duc la o mai bună luare a deciziilor.

O mașină care se conduce singur poate procesa mai multe date mult mai rapid decât un creier uman. Odată matur, niciun om nu se va potrivi cu un vehicul autonom doar pentru siguranță [10] din cauza acestei abilități. Este chiar atât de greu de imaginat un algoritm în domeniul bancar care ar putea să recomande un produs ipotecar sau o strategie de investiții mai bine, mai rapid și bazat pe mai multe date decât un consilier uman? Mașinile care se conduc singure ar putea elimina 3.000 de decese pe zi, dintre care peste 95% apar din cauza erorilor umane. Acest lucru va duce în cele din urmă la ca șoferii umani să fie considerați prea letali pentru multe medii, cum ar fi centrele orașelor [11] .

AI care sunt mai bune la bugetare decât contabilul dvs

Dar sfaturile pe care asistentul nostru inteligent AI integrat în casa, mașina și dispozitivele noastre inteligente nu vor fi ca sfaturile pe care le primim astăzi de la un bancher. Beneficiul real al unui cont bancar inteligent al viitorului este că, odată ce am stabilit un set de bază de parametri, vom primi sfaturi personalizate care vor fi ca și cum ai avea un antrenor de bani în buzunarul tău cu normă întreagă. Acesta nu va fi sfaturi despre produse precum „cumpărați această ipotecă versus acea ipotecă”. Vor fi lucruri simple precum „Hei, Siri, îmi permit să ies la cină în seara asta?”

Figura 7: Sfaturile financiare în era IA vor fi mult mai personalizate (Credit: implementarea Moven Siri).

Bugetarea a apărut la începutul secolului al XVIII-lea ca un mecanism de îmbunătățire a stabilității financiare, nu a consumatorilor, ci a guvernelor. Originile cuvântului „buget" se află în termenul francez „bouget" – un portofel din piele în care ar putea fi păstrate documente sau bani. Explozia bulei Mării Sudului în 1720 a distrus bilanţul economiei britanice şi a dus la închisoarea cancelarului în Turnul Londrei. Spre sfârșitul aceluiași secol, în 1799, Pitt cel Tânăr a introdus impozitul pe venit ca o modalitate de a ajuta la finanțarea războiului. Acestea au devenit motoarele unui proces anual de bun simț pentru gestionarea intrărilor și ieșirilor din trezoreria britanică.

La începutul anilor 1900, bugetarea personală era la modă, paginile de registru bugetar gata făcute fiind disponibile pentru gospodării și ziare precum *The Evening World of New York* **,** care derulau o campanie de economii în 1916, încurajând utilizarea plicurilor pentru bugetare.

Există o singură problemă astăzi: cu 70 la sută din gospodăriile americane [12] și 65 la sută din gospodăriile britanice [13] fiind incapabile să absoarbă un mic șoc financiar de un fel sau altul, în mod clar bugetarea a eșuat marea majoritate a societății noastre.

Aici este posibil ca AI să facă o schimbare masivă în modul în care ne gândim la legătura noastră cu banii: un cont bancar se va schimba de la a fi un magazin de valoare cu utilitate pentru plăți la a fi ceva pe care ne bazăm mult mai

mult.

Elaborarea bugetului de astăzi necesită instrumentele potrivite, dar mai important, cum ar fi luarea unei rezoluții de Anul Nou de a merge la sală și de a deveni mai sănătoși, necesită multă disciplină personală. În Statele Unite, doar opt procente din populație prezintă capacitatea de a fi atât de disciplinată [14]. Ceea ce, din același motiv în care dieta eșuează, înseamnă că 92 la sută dintre noi nu vor putea niciodată să bugeteze eficient chiar și cu un instrument digital. Pe de altă parte, benzile în stil Fitbit, contoarele de calorii și pași și o abordare personală cuantificată a fitness-ului au avut, în general, un succes statistic mai mare în îmbunătățirea sănătății. Același lucru va fi, fără îndoială, valabil și pentru AI care ne ajută să ne jucăm comportamentul financiar. Fie că este prin creșterea gradului de conștientizare, prin limitarea cheltuielilor noastre sau pur și simplu prin creșterea momentelor pe care ne gândim să le economisim.

Motivul pentru care contul nostru bancar inteligent sau asistentul inteligent AI care este conectat la contul nostru bancar inteligent va fi grozav la sfaturi este că *ne va împiedica să luăm decizii stupide pe care astăzi banca noastră ne permite să le facem* .

Gândiți-vă la modul în care băncile promovează astăzi cardurile de debit și cardurile de credit. Cash-back-ul, milele aeriene, reducerile la cumpărături sunt toate folosite ca metode de stimulare a utilizării cardului în domeniul bancar, dar duc inevitabil la creșteri ale cheltuielilor (prin proiectare), care duc la îndatorare [15]. Dar imaginați-vă o inteligență artificială cu servicii bancare inteligente, pe care ați încredințat-o să vă ajute să vă reduceți cheltuielile.

„Alexa, comandă-mi un nou Xbox One X de Crăciun."

[În cea mai bună impresie HAL a lui Alexa]: „Nu pot face asta, Dave. Ați depășit deja cu mult limitele de cheltuieli sugerate pentru această lună. Puteți trece peste sfatul meu și puteți continua achiziția, dar dacă o faceți, nu vă veți putea permite vacanța pe care o planificați pentru noul an."

Dacă ești bancher, s-ar putea să fii dezamăgit să afli că AI-urile personale te vor descuraja să cheltuiești sau să folosești un card de credit; dar luați în considerare faptul că un antrenor de bani AI bazat pe comportament va promova un comportament mult mai ferm pentru relațiile bancare de zi cu zi decât ar face vreodată consilierul dvs. dintr-o sucursală bancară. Recompensele cardului de credit nu vor fi suficiente pentru a vă face să vă schimbați contul conectat pentru

tranzacțiile Apple Pay/Siri, Tmall Genie [16] sau Alexa.

Astăzi, Starbucks [17] , Dominos Pizza, Tescos, Expedia, Amazon și o mulțime de alți retaileri permit capacitatea de comandă vocală. Unele estimări consideră că până în 2025 vom face aproximativ 50% din tranzacțiile noastre de comerț electronic bazate pe voce [18] , ceea ce ar fi aproximativ același ritm cu care lumea s-a adaptat comerțului electronic după lansarea comercială a web-ului la mijlocul anilor 90. Este logic că vom include sfaturi în acest ecosistem în timp real, adaptându-ne la comportamentul nostru. Dar este o realitate mixtă care va schimba cu adevărat contextul conturilor bancare în următorul deceniu și unde trebuie să gândim dincolo de canale și produse.

Realitatea mixtă și impactul acesteia asupra sectorului bancar

În septembrie 2017, Apple și-a lansat noul iPhone X, pornind de la strategia de realitate augmentată sau AR de un deceniu.

> I cred că este profund. Sunt atât de încântat de asta, vreau doar să țip și să țip... Putem face tot ce vrem să facem acum? Nu. Tehnologia nu este încă completă. Dar asta e frumusețea într-o anumită măsură. [Realitatea crescută] are o pistă. Și este o pistă incredibilă. Este timpul să puneți centura de siguranță și să plecați. Când oamenii încep să vadă ce este posibil, îi va face foarte entuziasmați – așa cum suntem, așa cum am fost.
>
> Tim Cook, CEO Apple, Bloomberg Businessweek, 15 iunie 2017

Apple pariază că experiențele tehnologice ale consumatorilor devin din ce în ce mai integrate în viața noastră și pariază că atât vocea, cât și realitatea augmentată vor fi părți importante din asta. Așa cum purtăm cu toții smartphone-uri astăzi, comentatori precum Robert Scoble și Shel Israel prezic că în 10 ani vom purta ochelari inteligenți în același mod în care iPhone-ul a decolat în 2007—2010 [19] .

Ceea ce înseamnă asta pentru sectorul bancar este că cele două canale viitoare cele mai influente pentru utilizarea bancară de zi cu zi sunt ambele concepute pentru a fi de natură în timp real și experiență, nu tranzacționale sau bazate pe produse. Nu veți alege un card de credit tradițional sau un credit

ipotecar prin afișajul head-up sau folosind vocea, dar veți folosi aceste instrumente pentru a vă ajuta să determinați dacă vă puteți permite să cumpărați o casă sau cât de mult puteți cheltui la cumpărături sau dacă există o abordare mai bună. Tehnologia vă va ajuta să cumpărați casa, nu o ipotecă.

Problema cheie pentru bănci este că, pe baza istoriei noastre în ceea ce privește adoptarea tehnologiei, vom vedea pur și simplu ochelarii pentru voce și realitate augmentată ca pe un nou canal pentru a promova angajamentul și produsele în stilul sucursalei și, dacă o facem, vom eșua lamentabil. Lasă-mă să ilustrez. Capital One a fost prima bancă care a luat-o să-și comercializeze capacitatea vocală Alexa în Statele Unite și, deși de atunci a adăugat mai multe momente de conversație, prima lor încercare a arătat exact ca o iterație de design.

Primele abilități pe Alexa pe care CapOne le-a lansat au inclus: „Alexa, întreabă Capital One când scade plata cu cardul meu de credit?" și „Alexa, cere Capital One să-mi plătească factura cardului de credit".

Acesta este proiectarea prin analogie și nu va fi suficient pentru a face tranziția în lumea Bank 4.0.

Note de final

1 Comentariu despre includerea bKash: „Peste 1.000 de lei au fost tranzacționate zilnic pe telefoanele mobile". *Dhaka Tribune* , 25 iulie 2017 — http://www.dhakatribune.com/business/banks/2017/07/25/daily-mfs-transactions-cross-tk1000cr-mark/ .

2 Sursa: Raportul PWC—Disrupting cash, accelerating electronic payments in India (oct. 2015)— https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2015/disrupting-cash-accelerating- electronic-payments-in-india.pdf.

3 Ianuarie 2018, 280 de milioane de utilizatori — https://blog.paytm.com/looking-back-at-2017-top-10-interesting-facts-from-paytm-7bc59e08683f .

4 „Uber încearcă să atragă șoferi noi prin oferirea de conturi bancare", revista online Quartz, Ian Kar, noiembrie 2015—https://qz.com/533492/exclusive-hei-es- how- uber-is-planning-using-banking-to-keep-drivers-from-leving/.

5 Povestea NPR: „Este timpul să anulăm cecurile?" 2016 arată o scădere cu 66% a utilizării cecurilor între 2000 și 2014 — http://www.npr.org/2016/03/03/468890515/ is-it-time-to-write-off-checks.

6 Consultați „Băncarea are nevoie de o mentalitate Amazon Prime", de Jim Marous, The Financial Brand – https://thefinancialbrand.com/66545/amazon-prime-digital-banking-loyalty-experience-strategy/ .

7 Barclays este creditat cu prima utilizare a unui „mașină de bani" la filiala Enfield Town din nordul Londrei, pe 27 iunie 1967.

8 Consultați https://www.wellsfargohistory.com/internet-banking/.

9 DAE sau Rata anuală procentuală, este denumirea standard pentru rata dobânzii plătită anual pentru

un cont de economii sau, în cazul unui card de credit, rata anuală percepută pentru soldul înregistrat pe card.

10 Vezi „Acesta este jocul final pentru mașinile autonome" de Marc Hoag — https://www.linkedin.com/pulse/end-game-autonomous-cars-marc-hoag.

11 Sursa: *The Guardian ,* Stuart Dredge, 18 martie 2015; „Mașinile care se conduc singure ar putea duce la interzicerea șoferilor umani" – https://www.theguardian.com/technology/2015/mar/18/elon-musk-self-driving-cars-ban-human-drivers .

12 Sursa: „The Precarious State of Family Balance Sheets", Pew Research, ianuarie 2015 — http://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/reports/2015/01/the-precarious-state-of-family-balance-sheets .

13 Sursa: Comunicat de presă—https://www.moneyadviceservice.org.uk/en/corporate/press-release-65-of-consumers-are-exposed-to-unplanned-financial-shocks .

14 Sursa: Universitatea din Scranton Research, 2013.

15 Sursa: *Wall Street Journal* **,** *Conor* Dougherty, decembrie 2010, „Cartele de recompensă conduc la mai multe cheltuieli, datorii".

16 Sistemul de voce Alibaba.

17 Sursa: Retail dive, Starbucks care permite comandarea prin voce în vehiculele Ford compatibile cu Alexa, martie 2017 — http://www.retaildive.com/news/starbucks-enabling- ordering- via-voice-in-alexa-enabled-ford-vehicles/438730/.

18 Sursa: https://techpinions.com/there-is-a-revolution-ahead-and-it-has-a-voice/ 45071 .

19 *A patra transformare: cum realitatea crescută și inteligența artificială Will Change Everything* ***g*** *,* de Robert Scoble și Shel Israel, Patrick Brewster Press (decembrie 2016).

CARACTERISTICA

Implicare contextuală și momente de bani De Duena Blomstrom, autoarea cărții *Emotional Banking*

Ar trebui ca designul să aștepte ca AI și capacitatea dispozitivului să ajungă din urmă sau ar trebui să regândim designul într-o lume contextuală, în care banca este încorporată în viața noastră de zi cu zi? Sunt băncile capabile chiar să evolueze rolul datelor în luarea deciziilor și implicarea consumatorilor, cum ar fi tranzacțiile clasificate, geolocalizarea și declanșatorii comportamentali?

Chatbot-urile bancare sunt viitorul?

Potrivit unui raport publicat de Juniper [1], chatboții vor fi responsabili pentru economii de costuri de peste 8 miliarde USD până în 2022. Aceste economii sunt pentru consumator sau pentru bancă?

Cred că ar trebui să răspundem clar, banca. Astăzi, chatboții sunt priviți de majoritatea băncilor ca un mecanism potențial de economisire a costurilor, conceput pentru a înlocui personalul centrului de apeluri. Cu toate acestea, mai rău, companiile care dezvoltă chatboți au presiune pe piață și pe investitori asupra produsului, împiedicându-le să reimagineze interacțiunile cu clienții prin prisma emoției umane și a nevoilor reale ale clienților.

Investigarea modului în care se simte cu adevărat un consumator, a ceea ce îl motivează și îl face fericit necesită mult timp și resurse. Majoritatea furnizorilor de tehnologie FinTech care lucrează pe chatbot nu pot justifica, în general, efectuarea unui asemenea tip de cercetare. În schimb, ei merg înainte, dezvoltând IA incrementală care tinde să se concentreze pe sfaturi bazate pe produse și pe marketing, mai degrabă decât pe ceva mai valoros pentru consumatorul final.

Conform capitolelor anterioare ale lui Brett, problema aici este că majoritatea chatbot-urilor sunt derivate din interacțiunile bancare din sucursale sau cu centrele de apel, astfel încât majoritatea scenariilor sau cazurilor de utilizare seamănă cu întrebările actuale de asistență de tip call center sau ofertele de marketing încrucișate. O primă abordare a unui chatbot ar începe cu problemele de zi cu zi care afectează clienții în jurul banilor și cu rolul băncilor în facilitarea soluțiilor.

În ultimii câțiva ani, odată cu apariția practicilor de proiectare centrată pe om, presa din industrie și organizațiile de cercetare au făcut de rușine în mod repetat băncile existente pentru că nu au investit suficient timp și efort în reducerea fricțiunilor în angajamente. La începutul cărții sale, Brett a susținut un argument puternic pentru a lansa de la zero designul bancar, folosind primele principii de gândire de design. Un argument puternic în sprijinul acestei propuneri este că, atunci când cercetăm produse concepute cu privire la nevoile consumatorilor, acestea tind să fie semnificativ mai profitabile decât cele construite fără aceste considerente. În ciuda faptului că are sens în afaceri, băncile nu au reușit să realizeze acest lucru, împiedicate de problemele de conformitate și de moștenirea grea în ceea ce privește cultura organizațională, proces și tehnologie.

Companiile FinTech care construiesc aplicații bancare vocale sau chatbot alimentate de inteligență artificială nu au niciuna dintre aceste probleme legate de moștenirea culturală, dar prea des pun funcționalitatea operațională imediată înaintea proiectării unui produs care recunoaște și acționează pe baza emoțiilor.

„Chatbot-urile financiare" sunt o subsecțiune îngrijorătoare a AI care este în creștere. Separarea dintre un asistent real, inteligent, care aduce contribuții semnificative la viața noastră, și o versiune mai stupidă care poate deduce pur și simplu că ne referim la „ratele dobânzilor pentru economii" și „scenariu de câștig/pierdere potențial" atunci când întrebăm „Cât voi fi taxat dacă îmi las descoperirea de cont în cont", nu ar trebui să existe.

Pentru a deveni cu adevărat relevantă și pentru a avea un impact asupra comportamentului, AI va trebui să devină un însoțitor de zi cu zi. Va trebui să fie o entitate care să înțeleagă nu numai acțiunile clientului, așa cum sunt deduse de locație sau

tipare de cheltuieli, ci și intenția lor, starea emoțională generală și chiar secretele lor cele mai adânci - și să fie capabilă să-și orienteze starea de spirit către locul în care sunt înclinați să facă alegeri financiare mai bune, în loc să ofere doar informații uscate și lipsite de sens. Evident, antrenorul financiar va fi doar un subset al capabilităților pe care le are un AI bazat pe voce sau un însoțitor de la Apple, Amazon sau Google, și totuși băncile tratează chatbot-ii ca niște aplicații astăzi. Ei cred că oamenii vor veni la chatbot-ul lor pentru a interacționa în loc de Siri sau Google Home. Asta e culmea aroganței dacă mă întrebi pe mine.

Constructorii de chatbot nu ar trebui să se întrebe „Cum implementez alertele push de geolocație luna aceasta?" dar „Când și cum folosesc notificările bazate pe locație, asigurându-mă că clientul primește un sentiment de recunoștință pentru că a fost notificat în context cu privire la un potențial câștig, în loc să fie doar enervat dacă îl percepe ca marketing fără minte?" Ar trebui să ia în considerare cum să devină acel consilier de încredere și neprețuit la care se adresează consumatorul atunci când are nevoie de ajutor cu banii lor.

AI cu această capacitate este încă câțiva ani distanță. Între timp, băncile ar putea să-și întărească jocul aducând ceva care le-a fost la îndemână de la apariția PFM în 2009: notificarea-banking, cunoscută și sub numele de „Contextual 1.0". Indiferent de nuanțe, principiul general al acestui lucru implică oferirea consumatorului de informații financiare relevante la momentul sau locul potrivit, prin intermediul unor notificări pe dispozitivul său mobil. Pe măsură ce platformele se maturizează, vocea și realitatea augmentată vor oferi mai multă acoperire pentru notificările contextuale.

În esență, posibilitatea de a oferi consiliere contextuală a banilor are o condiție prealabilă majoră: ca banca să aibă informații atât pentru a declanșa notificarea, cât și pentru a oferi sfatul potrivit. Există o diferență substanțială – și în acest caz, definitorie – între „date" și „informații". Băncile captează datele financiare ale consumatorilor (și ar putea capta mult mai multe). Dacă o prelucrează în vreun fel pentru a extrage sens, inferență și relevanță și pentru a le transforma în „informații" este cu totul altă chestiune. Majoritatea covârșitoare a băncilor nu o fac.

În metoda mea Emotional Banking™, petrec mult timp studiind de ce se întâmplă acest lucru, de ce băncile nu explorează suficient psihicul consumatorului

pentru a înțelege cât de primordială este nevoia de informații financiare. Motivele sunt complexe și sunt înrădăcinate în principal în cultura organizației. Dar acest lucru dă naștere și la impedimente practice, cum ar fi faptul că majoritatea băncilor de astăzi nu sunt echipate să colecteze sau să colizeze date într-un mod care să le permită să le transforme în informații relevante pe care le pot oferi consumatorului prin notificări bine plasate.

Deși ar fi grozav să fii anunțat despre o oportunitate uimitoare de a economisi la un articol preferat atunci când treci pe lângă un magazin, astăzi banca nu are idee că articolul este favorit sau dacă treci pe lângă acel magazin. Deși sunteți informat că renunțând la mitica ceașcă de cafea, veți fi cu o săptămână mai aproape de obiectivul dvs. de economii, ar fi potențial util, astăzi banca nu are idee că sunteți pe cale să aveți acea ceașcă sau care este obiectivul dvs. de economii. Banca pur și simplu nu vă poate sfătui să cheltuiți mai puțin pentru un anumit tip de cheltuială sau să vă gândiți la pensionare, pornind de la plăți directe către un plan de pensii privat, deoarece nu știe de fapt care sunt situația dvs. actuală sau șoferii în prezent.

Transformarea „datelor" în „informații" necesită nu numai stocarea acestora, ci și capacitatea de a le analiza în mod eficient, eficient și precis – abilitatea de a clasifica tranzacțiile și comportamentul fiind în centrul analizei datelor financiare – și apoi de a avea o modalitate de a accesa și transmite acele informații cât mai aproape de timp real posibil. Fiecare dintre acești pași este o condiție *sine qua non* pentru a obține notificări eficiente care oferă informații relevante care fac o diferență reală în viața financiară a cuiva, în loc de informații lipsite de sens și prost timp de date.

Odată ce băncile învață cum să detalieze datele și să realizeze promisiunea Contextual 1.0, sfaturi reale vor urma la scurt timp după aceea (2.0) - și se vor baza pe capacitatea de a accesa alte surse de date legate de IoT pentru a deduce indicii comportamentale mai largi pentru un context din ce în ce mai semnificativ.

Timp: informațiile nu sunt primite și consumate în același mod în orice moment, așa că notificările despre finanțe vor trebui să devină sensibile la acel factor, pe lângă locație. Transmiterea unui mesaj încurajator despre economiile cuiva este mult mai eficientă atunci când consumatorul este deosebit de receptiv și gata să-l primească, cum ar fi o dimineață de weekend, spre deosebire de un moment incomod în mijlocul navetei. Luarea

în considerare a psihologiei și stilului consumatorului va fi, de asemenea, critică în ceea ce privește mesajele.

Context de viață mai larg: dispozitivele inteligente dețin și sunt capabile să acceseze date care depășesc cu mult simplele tranzacții, cum ar fi parametrii de sănătate și indicii emoționale. În Contextual 2.0 și componenta sa AI, băncile vor trebui să înțeleagă cum să folosească aceste date pentru a crea relevanță care provoacă dependență în conturarea și asistența *Money Moment **pentru*** consumatorii lor.

Care dintre următoarele pare mai eficientă?

Notificare	Notificare contextuală	Context de viață mai larg	AI de generație următoare
„Ai cheltuit Cu 10 USD mai puțin săptămâna aceasta.” —Livrat la ora 9:00 în zilele de luni, locație nevăzută	„Felicitări, ai cheltuit cu 10 USD mai puțin săptămâna aceasta pe dulciuri! Cineva este inteligent în ceea ce privește carbohidrații, ține-o tot așa!” —Livrat pe măsură ce vă apropiați de o zonă unde se află Dunkin' Donuts local al consumatorului	„Uau, uită-te la tine, fiind cu 10 USD mai bogat și cu două lire mai ușor săptămâna aceasta! În acest ritm, veți fi pregătit pentru plajă pentru Mexic și vă veți permite de două ori mai mult decât cumpărăturile pe care le faceți în mod normal în vacanță! Mergi ! ” —Livrat sâmbătă la ora 10:14, chiar înainte de comanda săptămânală de la Alexa și înainte de a răspunde la un e-mail cu o invitație pentru o petrecere de weekend	„.)” — O apăsare sau o face cu ochiul urmată de un gif al consumatorului cu 15 kg mai brichetă, băutură în mână, cap aruncat pe spate râzând, distractiv la cumpărături în Mexic — livrat de fiecare dată când există tentație

Figura I: Exemple de implicare a dispozitivelor inteligente.

Consumatorii vor primi acest tip de însoțitor financiar în următorii câțiva ani, fie că va fi de la băncile lor sau, cel mai probabil, de la alte companii de tehnologie care și-au dezvoltat capacitatea de a agrega date financiare și de a le da un sens mai larg, relevant și contextual. Dacă doriți să faceți parte din revoluția Bank 4.0, trebuie să începeți să lucrați la cerințele mai largi de date care vor alimenta acest tip de servicii bancare sensibile și relevante din punct de vedere emoțional.

Note de final

1 https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/mobile-banking-users-to-ating- 2-billion - by-2020.

De la produse și canale la experiențe

4

Mai avem un milion de oameni care vin zilnic la filialele noastre și au nevoie de acel canal. Unii au nevoie de ea pentru a tranzacționa, dar mulți dintre ei vin pentru sfaturi și vrem să facă asta. Deci, avem nevoie de o anumită amprentă a centrelor financiare.

—Paul Donofrio, CFO la Bank of America

Noile paradigme de „rețea" și „distribuție".

Să propunem o întrebare binară pentru era digitală. Peste 10 ani, cine credeți că va avea o șansă mai mare de supraviețuire – o bancă dependentă în întregime de sucursale pentru venituri și relații sau o bancă challenger digitală pură, dependentă în întregime de canalele digitale?

Dacă ați răspuns unei bănci cu sucursale, cred că faptele sugerează o altă realitate [1] . Deși sucursalele nu vor dispărea în următorii 10 ani, importanța relativă a unei sucursale bancare pentru operațiunile bancare de zi cu zi este cu siguranță în declin. În decembrie 2015, Bankrate.com a raportat că 39% dintre americani nu și-au vizitat filiala bancară în ultimele șase luni, iar un raport al CACI din 2017 a prezis că vizitele la sucursale vor scădea cu încă 40% în următorii cinci ani. Acesta este un fenomen global în națiunile dezvoltate.

> Am văzut scăderi de 30 până la 40% în câțiva ani, iar în unele dintre sucursalele noastre tradiționale ale băncilor din Australia, în unele zone, vedem doar cinci sau zece persoane [vizite] pe zi, iar economia este foarte dificilă... Dar ceea ce se întâmplă este creșterea în

> interacțiunile digitale sunt fenomenale. Deci am trecut de la zero la 11,5 milioane de tranzacții pe lună pe un...smartphone.
>
> —Michael Cameron, CEO Suncorp Bank,
> interviu *The Courier Mail* , noiembrie 2016

Realitatea este că, măsurând doar o singură măsurătoare simplă, este foarte ușor să spui viitorul sucursalei băncii și cum importanța acesteia scade în timp. Această valoare reprezintă *numărul mediu de vizite pe an pe client la o sucursală bancară* din rețeaua dvs. Dacă nu știi cum să obții acea măsură și lucrezi într-o bancă, este ușor: luați numărul de produse vândute, cererile depuse sau tranzacțiile efectuate per client per sucursală pe parcursul unui an, dar numărați maximum o interacțiune pe zi ca „vizită” [2] .

Ai fi surprins [3] , dar majoritatea băncilor cu care am lucrat nu numai că nu dau acest număr, dar neglijează chiar să măsoare acest lucru intern, bazându-se în schimb pe numărul de aplicații de produse per sucursală pe an ca indicator principal al eficienței distribuției. Datele, însă, sunt de necontestat. Pariul meu este în fiecare bancă din lumea dezvoltată, măsurată între 1990 și astăzi, ați observa o scădere de undeva între 60 și 80 la sută în ceea ce privește acea măsură unică anual. Adică, dacă te așteptai să vezi un client vizitându-ți sucursala de 10 ori pe an, în 1990, astăzi, în medie, vizitează mai puțin de două sau trei ori pe an. De asemenea, aș mai susține că un procent mare din acele vizite ar fi *fals pozitive* , în cazul în care banca sau cerințele de conformitate obligă un client să viziteze sucursala față de utilizarea unui canal alternativ; de exemplu, unde permiteți doar cereri de credit ipotecar pentru clienți noi printr-o sucursală sau unde o bancă vă solicită să vizitați dacă doriți să restabiliți accesul la internet banking [4] după uitarea unei parole. Recent, Chase mi-a cerut să vizitez o sucursală din SUA pentru a verifica identitatea, deoarece am încercat să fac un transfer bancar pe contul meu pentru prima dată după câteva luni.

Aceste exemple pe care le-am dat sunt toate fals pozitive – cu siguranță nu reprezintă un argument pentru viabilitatea continuă a ramurii. De ce? Deoarece de îndată ce un concurent neo-banc stabilește o competență de referință pentru aceleași capacități fără a necesita o vizită la o sucursală, atunci banca dvs. va fi în cele din urmă măsurată în raport cu acel standard. Rețineți că niciunul dintre aceste exemple pe care le-am dat nu este impus de reglementare, dar ele sunt în vigoare din cauza unui proces intern de conformitate prea conservator.

Pentru multe bănci, însă, platforma lor de distribuție este rețeaua de sucursale: este identitatea lor de acces; este modul în care sunt încorporați în comunitate; este locul unde se află brandingul lor; acesta este modul în care măsoară excelența, experiența și implicarea clienților. Când bancherii au folosit termenii „rețea" sau „distribuție" în anii 80, 90 și 2000, ei știau pe plan intern că vorbesc exclusiv despre rețea de sucursale și distribuție de sucursale. Dintr-o perspectivă strategică, deși acest lucru s-a schimbat în mod evident în majoritatea băncilor mari de retail astăzi, este un obicei foarte greu de renunțat la toate acele venituri din sucursală. După cum Michael Cameron a menționat mai sus, dacă vizitele per client în rețeaua dvs. de sucursale continuă să scadă, economia sucursalelor pentru toate sucursalele, cu excepția celor mai active, va eșua, la fel ca și veniturile.

Acum, pentru cei care se supără cu adevărat când vorbesc despre schimbările aduse rețelelor de sucursale, permiteți-mi să menționez acest lucru: nu cred că sucursalele sunt complet moarte și nici nu vor dispărea TOATE, dar până în 2025 majoritatea sucursalelor vor deveni mult mai dificil de susținut din punct de vedere economic, deoarece vedem că abordările alternative ale băncilor câștigă teren. Aceste abordări alternative vor demonstra în mod constant că sucursalele nu oferă venituri și relații la aceeași scară sau eficiență a costurilor ca și digitalul. Odată ce piața începe să compare în mod regulat o neo-bancă precum Moven sau Monzo, un gigant tehnologic precum Amazon sau Alipay sau un FinTech precum Acorns sau Betterment cu o bancă omnicanal cu investiții imobiliare masive alături, rețelele de sucursale vor fi supuse unei presiuni uriașe pentru a se închide din cauza creșterii costurilor de achiziție și a reducerii diferențierii. În câțiva ani, analiștii bursieri se vor întreba pur și simplu dacă rețelele de sucursale sunt o modalitate durabilă de a face afacerile bancare. Odată ce se întâmplă acest lucru, nu va dura mult până când analiștii vor reduce acțiunile băncilor pentru imobilele în exces. Rețelele de sucursale dimensionate corect vor fi impuse băncilor listate public. Băncile care se bazează pe sucursale nu vor avea încotro, vor continua doar să argumenteze relevanța sucursalelor în timp ce se micșorează. În același mod în care comercianții cu amănuntul au susținut că oamenii încă mai doreau să vină în magazinele lor, în timp ce magazinele cu amănuntul se închideau cu mii.

Problema băncilor este că, în această nouă lume a experienței, rețeaua este o funcție a tehnologiilor care oferă capabilități în timp real la scară, care anticipează sau prevăd nevoile dvs., care sunt încorporate în lumea dvs., care reîncadrează

utilitatea și importul serviciilor bancare în viața de zi cu zi. Acest lucru are consecințe foarte reale pentru viitorul băncilor.

În iulie 2017, Kakao, o platformă de internet coreeană care are cea mai mare aplicație de mesagerie din țară și care gestionează un serviciu precum Uber numit Kakao Taxi, și-a lansat propria bancă numai pe internet, Kakao Bank. În doar cinci zile, Kakao a deschis mai mult de un milion de conturi [5], atrăgând peste o jumătate de miliard de dolari SUA în depozite și susțin că ar fi putut deschide mai multe dacă tehnologia lor nu ar fi fost copleșită de cerere.

Acesta este din ce în ce mai mult standardul la care sunt respectate noile bănci pe internet, dar Kakao, Tencent, Amazon, Uber și Alipay au avantaje față de jocul pur digital și deopotrivă. Ei pot aplica efectul de rețea de pe platformele lor existente la funcții precum preluarea de depozite și plăți. Nu este doar faptul că au acces la milioane de clienți, ci și că acești clienți își vor folosi rețelele pentru plăți, comerț și alte lucruri asemănătoare băncilor. Când acele platforme încep să ofere utilitate bancară, este o evoluție evidentă a utilității rețelei lor.

> În 2004, ori de câte ori trebuia să-mi plătesc chiria, mă duceam la banca mea, făceam coadă, îmi retrageam chiria în numerar, mergeam peste drum până la banca proprietarului meu, luam un număr și făceam coadă, apoi depuneam banii în contul lui. Astăzi, îmi plătesc chiria folosind Alipay de la Alibaba. Investesc folosind WeChat de la Tencent și am cumpărat un fond mutual de la Baidu. Peisajul s-a schimbat complet.
>
> —Kapron, un rezident din Shanghai care vorbește despre servicii bancare în China;
>
> Bloomberg Markets [6]

Schimbările în utilitatea de zi cu zi a băncilor ca urmare a tehnologiei de bază pe care o folosim zilnic, schimbă și modul în care va fi măsurată eficiența bancară. În China, unde Alipay și WeChat de la Tencent domină peisajul plăților, băncile de acolo au fost nevoite să se refacă rapid pentru a-și construi propriile capabilități mobile, deoarece depozitele și comisioanele lor erau din ce în ce mai expuse riscului.

Distribuția serviciilor financiare în China s-a schimbat fundamental din cauza TechFin. Dar indiferent unde vă aflați, dacă nu aveți o strategie de venituri sau de

relație construită pe livrare în timp real, veți fi grav îngreunat în viitorul apropiat. Dacă aveți un produs sau serviciu care necesită încă o semnătură în cinci ani, veți avea probleme pentru orice vânzare încrucișată și upsell. Pur și simplu nu vei putea supraviețui ca bancă doar cu veniturile din sucursală. În nici un caz. Fricțiunea va fi cel mai mare ucigaș al veniturilor băncilor în următorii 10 ani. Cele mai scăzute experiențe de frecare vor câștiga cele mai mari rate de adoptare a rețelei. Putem deja demonstra acest lucru în China, India, Bangladesh, Kenya și în alte părți.

Întrebați ICBC, cea mai mare bancă existentă din lume, cu sediul în China. Din cauza dominației masive a Alibaba și TaoBao, ei au fost forțați să-și lanseze propriul concurent de comerț electronic Alibaba în ultimii ani, numit Rong E-Gou, care se traduce aproximativ prin „cumpără ușor") – astăzi, mai mult
peste 10.000 de comercianți își vând bunurile și serviciile pe această platformă, generând vânzări de peste 1,27 trilioane de yuani (184 miliarde USD) în 2016 [7]. În 2015, Rong E-Gou a vândut peste 100.000 de iPhone-uri, trucul fiind că ICBC a oferit și online finanțare pentru aceste achiziții. Trebuie să ne întrebăm, câte bănci au resursele necesare pentru a construi un competitor Amazon sau Alibaba pe piețele lor de origine pentru a rămâne conectat astfel cu clienții lor?

ICBC a adăugat servicii de afaceri la Rong E-Gou în 2015, iar astăzi 3.000 de companii au vândut produse în valoare de 218 miliarde de dolari, cu lucruri la fel de variate, cum ar fi rechizitele de birou până la robotica de producție. Peste un sfert de milion de cumpărători au folosit platforma. În acest caz, ICBC nu construiește platforme sau canale bancare, ei construiesc modalități de a încorpora utilitatea bancară în comerțul de zi cu zi. De ce? Pentru că își dau seama că banca devine rapid încorporată în platformele concurenților lor, iar clienții care au o alegere scăzută vor alege aceleași servicii financiare prin intermediul unui furnizor de platformă, mai degrabă decât să „meargă la bancă". Chiar nu îmi pot imagina ICBC lansând această platformă de comerț electronic dacă nu pentru succesul Tencent și Alipay din ultimii ani. Cât credeți că a cheltuit ICBC pentru lansarea Rong E-Gou – 200 de milioane de dolari, 400 de milioane de dolari? Cel puțin. O astfel de investiție în comerțul cu amănuntul ar fi fost considerată insuportabilă în anii trecuti, mai ales că nu este esențială pentru activitatea bancară.

Dar a fost o mișcare inteligentă.

Emirates NDB a intrat în lupta de comerț electronic cu amănuntul în luna mai a acestui an, odată cu lansarea SkyShopper, o platformă prin care comercianții din

întreaga lume pot oferi oferte speciale clienților Emirates NDB. De ce băncile ca aceasta caută mai multe acțiuni comerciale? În primul rând pentru că datele și comportamentul care determină utilizarea serviciilor bancare se schimbă din ce în ce mai mult online și pe mobil – iar publicitatea pe panouri publicitare, televizoare și ziare pur și simplu nu o mai reduce. Astăzi, dacă doriți să convingeți un client să vă folosească serviciile bancare, din ce în ce mai mult trebuie să se încadreze în jurul unui alt tip de tranzacție sau interacțiune în care au nevoie de credit disponibil pentru a finaliza o achiziție, de exemplu. În plus, odată ce un consumator utilizează servicii bancare încorporate într-o altă platformă, băncile își pierd vizibilitatea asupra a ceea ce fac clienții.

Într-un sondaj realizat de un ziar din Beijing în martie 2017, 70% dintre consumatorii din centrele urbane ale Chinei au spus că ar fi confortabil să plece de acasă fără numerar sau carduri astăzi. *The New York Times* a raportat în iulie 2017 că există zone mari din China urbană care sunt practic fără numerar și fără card din cauza popularității uriașe a plăților [mobile8] . În august 2017, prim-ministrul din Singapore a spus în discursul său național că turiștii chinezi din Singapore se întreabă de ce este atât de înapoiat încât mai trebuie să folosească numerar fizic. Atunci a declarat că Singapore trebuie să treacă rapid fără numerar și a anunțat o inițiativă susținută de guvern pentru a realiza acest lucru.

Băncile comerciale, Mastercard, Visa și Union Pay pur și simplu nu sunt jucători de top în jocul plăților mobile din China. De ce? Pentru că plasticul nu este în jocul plăților mobile din China, nici terminalele POS și nici măcar, Doamne ferește, ATM-urile. Noi ecosisteme au preluat economia. Dacă sunteți o bancă care folosește încă carduri de debit în China astăzi, probabil că vă zgâriați și vă întrebați cum puteți face oamenii să-și folosească din nou cardurile de plastic dacă nu este pentru achiziții online. Dacă cea mai recentă inovație a dvs. este deschiderea unui cont bancar într-o aplicație mobilă și expedierea cardurilor către clienții dvs., sunteți încă în spatele bilei opt din China.

Aceasta este o lume în care emiterea de plastic sau aplicarea pentru plastic nu mai are o valoare semnificativă. În 2016, plățile mobile au depășit plățile cu cardul în China. În 2018, volumul plăților mobile din China va depăși restul tranzacțiilor cu carduri de credit și de debit din lume. Declinul plasticului în China este doar începutul.

Uber a făcut furori pe piața de autofinanțare lansând programul de leasing

Xchange. La un dealer Nissan din Chicago anul trecut, Uber Xchange a reprezentat 41% din vânzările lor [9] și a contribuit la o creștere cu 200% a cifrelor de vânzări în primul trimestru de la an la an. Didi Chuxing, echivalentul Uber în China, și-a lansat propria afacere de leasing și în 2016.

Poate că ați auzit de creditori de afaceri mici din SUA, cum ar fi Kabbage, OnDeck Capital sau din UK Funding Circle, dar platforme precum Amazon, Square și PayPal sunt tot mai active și în acest spațiu. Amazon a împrumutat 1 miliard de dolari anul trecut și a împrumutat 3 miliarde de dolari la peste 20.000 de întreprinderi mici de la lansarea inițiativei lor de împrumut pentru întreprinderile mici în 2011. Alibaba are, de asemenea, o carte de împrumuturi în creștere rapidă, acordând împrumuturi de 50 de miliarde de yuani (7,5 miliarde de dolari SUA) companiilor și oferind linii de credit pentru clienții singuri pentru peste 100 de milioane de zile.

Într-o mișcare strategică menită să obțină acces la turiștii chinezi, chiar și Marriott a intrat în jocul Alipay când a anunțat în august 2017 că va accepta plăți din portofelul digital Alipay în toate proprietățile lor globale [10]. La fel și taxiurile galbene din New York.

Aceste exemple sunt toate ilustrative ale activității bancare care devin din ce în ce mai integrate în rețelele și platformele nebancare, unde multe dintre acele afaceri încep să ofere servicii financiare în context. Marea schimbare este aceasta: în lumea bancară din anii 1400 până în 1995, fiecare tranzacție sau produs bancar a fost emis printr-un canal deținut și operat de bancă - o sucursală, un centru de apel, un broker sau o rețea de bancomate. Astăzi, *canalele nebancare **domină*** în mod clar accesul bancar de zi cu zi și activitatea tranzacțională (aplicația mobilă, web și voce ca exemple). În decurs de un deceniu, canalele nebancare vor domina și veniturile.

La revedere produse, experiențe salutare

WeChat, Alipay, GCash, Kakao Pay, Paytm, Venmo și M-Pesa de la Tencent oferă toate posibilități de plată de zi cu zi care nu necesită un card de plastic pentru a tranzacționa - sunt platforme care au creat experiențe de plată diferențiate. Alibaba și Amazon oferă împrumuturi pentru întreprinderi mici, iar Uber oferă leasing de mașini antreprenorilor pe platforma lor, care nu necesită formulare de cerere, aprobări tradiționale de credit sau punctaj de credit. Digit, Acorns, Qapital, Moven și Stash sunt toate exemple de aplicații care stimulează comportamentul de economisire, dar nu au o structură tradițională a contului de economii sau de investiții — nici măcar nu solicitați un cont de economii pentru a începe să economisiți, ci

doar aplicați pentru acces la serviciu sau la aplicație.

Acum, bancherii ar putea argumenta că aceasta este semantică, că, la sfârșitul zilei, este încă o bancă care deține banii. Dar dacă acesta a fost primul tău gând, îți lipsește o tendință mai mare în joc aici.

Pentru a ilustra. Gândiți-vă la evoluția plăților și unde ne vor duce tehnologii precum vocea și ochelarii inteligenți cu realitate augmentată în următorul deceniu sau două. Dacă ați locuit în SUA sau Marea Britanie la începutul secolului al XX-lea, mai mult ca sigur ați fost plătit în numerar și ați făcut toate plățile în numerar. Dar 50 de ani mai târziu, cecurile erau forma dominantă de plată pentru articolele mari, iar oamenii chiar foloseau cecurile pentru a plăti alimentele. Apoi, în anii 1980, cardurile au devenit din ce în ce mai populare și au fost adaptate pentru a fi folosite online, atunci când a apărut comerțul electronic.

Numerarul a fost instantaneu, dar a trebuit să-l porți și să vizitezi o bancă pentru a obține mai mult.

Cecurile durau cel puțin trei până la cinci zile, erau procesate prin casele de compensare ale băncilor și solicitau să aveți o broșură de hârtie pe care vi s-a sugerat să o „echilibrați" în mod regulat. Până când cecurile au început să respingă, aveau o utilitate destul de mare.

Cardurile erau extrem de convenabile și, odată ce ne-am lăsat de scăpări și ne-am mutat la terminalele electronice ale punctelor de vânzare, plățile au fost efectiv instantanee.

În China, India și Africa de astăzi, portofelele Alipay, M-Pesa, MTN mobile money, Paytm și WeChat Pay sunt toate instantanee, dar nu necesită terminale din plastic sau POS sau deplasarea la o sucursală bancară pentru a se înscrie.
Venmo, PayPal, Zelle și altele sunt echivalente în SUA. Deși majoritatea acestor servicii vă permit să conectați un card de debit sau un cont bancar pentru reîncărcări , activitatea în aceste rețele nu necesită accesarea contului dvs. bancar.

Dacă urmăriți aceste evoluții în ultimii 50 de ani, aveți un accent din ce în ce mai accelerat pe frecare scăzută, plăți imediate și erodare constantă a complexității. Viitorul plăților se bazează în mod clar pe această tendință: plăți în timp real, fără fricțiuni de la un magazin de valori la altul, independent de un artefact fizic de plăți (cum ar fi un cec sau un card), cu cel mai mare efect de rețea.

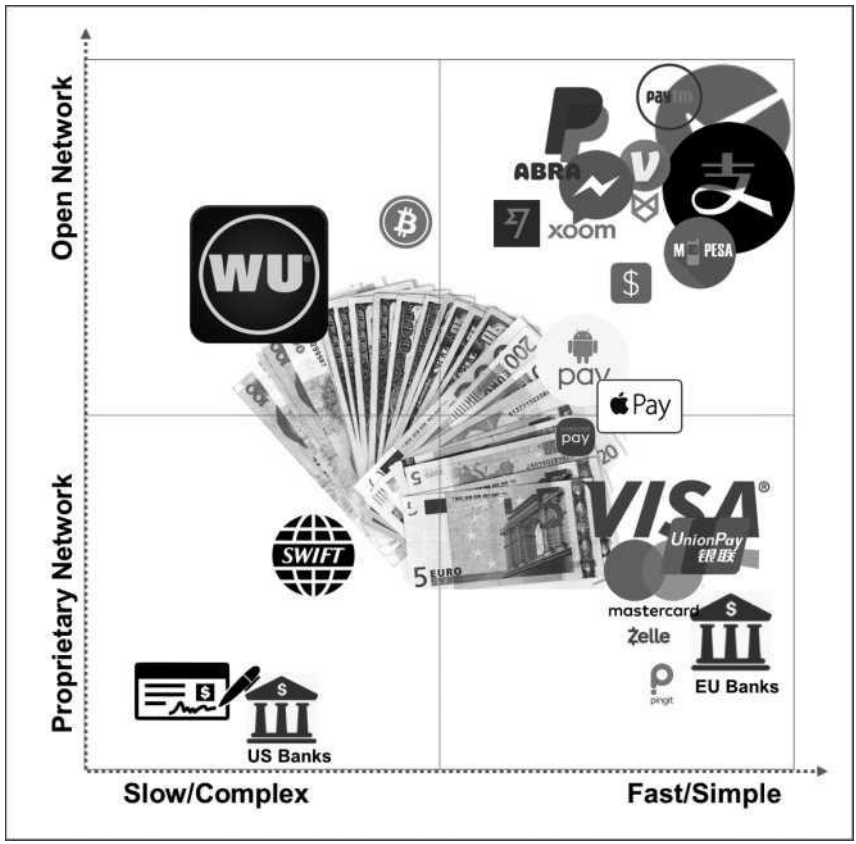


Figura I: Experiențele de plăți emergente par să devină mai simple și mai incluzive în timp.

Pe măsură ce plățile au evoluat, tendința este de a se îndepărta atât de natura închisă, proprietară a rețelelor de plată deținute și operate de bănci, cât și de la sisteme complexe lente, către plăți instantanee sau aproape în timp real care stau în rețele deschise, deoarece efectul de rețea permite o utilitate mai mare a plăților.

Cash-ul este rapid, dar necesită accesul periodic la o bancă pentru a avea acces, în timp ce este, în general, lent într-o geografie străină și nu poate fi folosit online fără o mulțime de fricțiuni - deci aceasta este linia de bază. Rețelele de la bancă la bancă din UE și rețelele de carduri sunt rapide, dar, în general, nu sunt inclusive. Cecurile pot părea simple pentru cei care le-au folosit timp de 40 de ani, dar cereți unui tânăr profesionist să scrie un cec sau încercați să utilizați un cec emis de o bancă din SUA în afara SUA sau online și s-ar putea să vă râdă.

Realitatea este că rețele precum PayPal, WeChat Pay și Alipay au o utilitate mai mare în rețelele lor decât tranzacțiile de la bancă la bancă sau numerarul în prezent, datorită pur și simplu amplorii acelor rețele. Da, sunt sisteme în buclă închisă în multe

privințe, dar amploarea acelor sisteme se bazează astăzi pe valorile rețelelor sociale de sute sau milioane sau miliarde de utilizatori, astfel încât să fie la fel de bine deschise. JPMorgan Chase are 80 de milioane de clienți, AliPay 650 de milioane, WeChat un miliard, Facebook două miliarde.

Portofelele digitale pe piețele emergente sunt construite pentru o incluziune largă, bariere reduse la intrare și sunt în timp real prin proiectare, deoarece au fost construite pe nivelul IP. Tendința pare să fie un indiciu clar că plățile viitoare vor fi mai simple, mai incluzive și vor fi integrate în ecosistemul digital, fără întreruperi și optimizate pentru experiență. Cele mai bune experiențe de vânzare cu amănuntul din viitor vor fi intrarea, luarea bunurilor pe care le doriți și ieșirea. Cele mai bune experiențe de vânzare cu amănuntul online prin voce sau realitate augmentată vor ști pur și simplu cine ești și cum plătești, eliminând complet orice fricțiune tranzacțională. Cea mai rapidă modalitate de a-ți plăti prietenul va fi să folosești un simplu gest pentru a glisa banii din portofelul tău mobil pe al lui sau când îi spui „Siri, plătește Mark 50 USD”.

Viitorul plăților este inevitabil bogat în experiență și sărac în fricțiuni și artefacte.

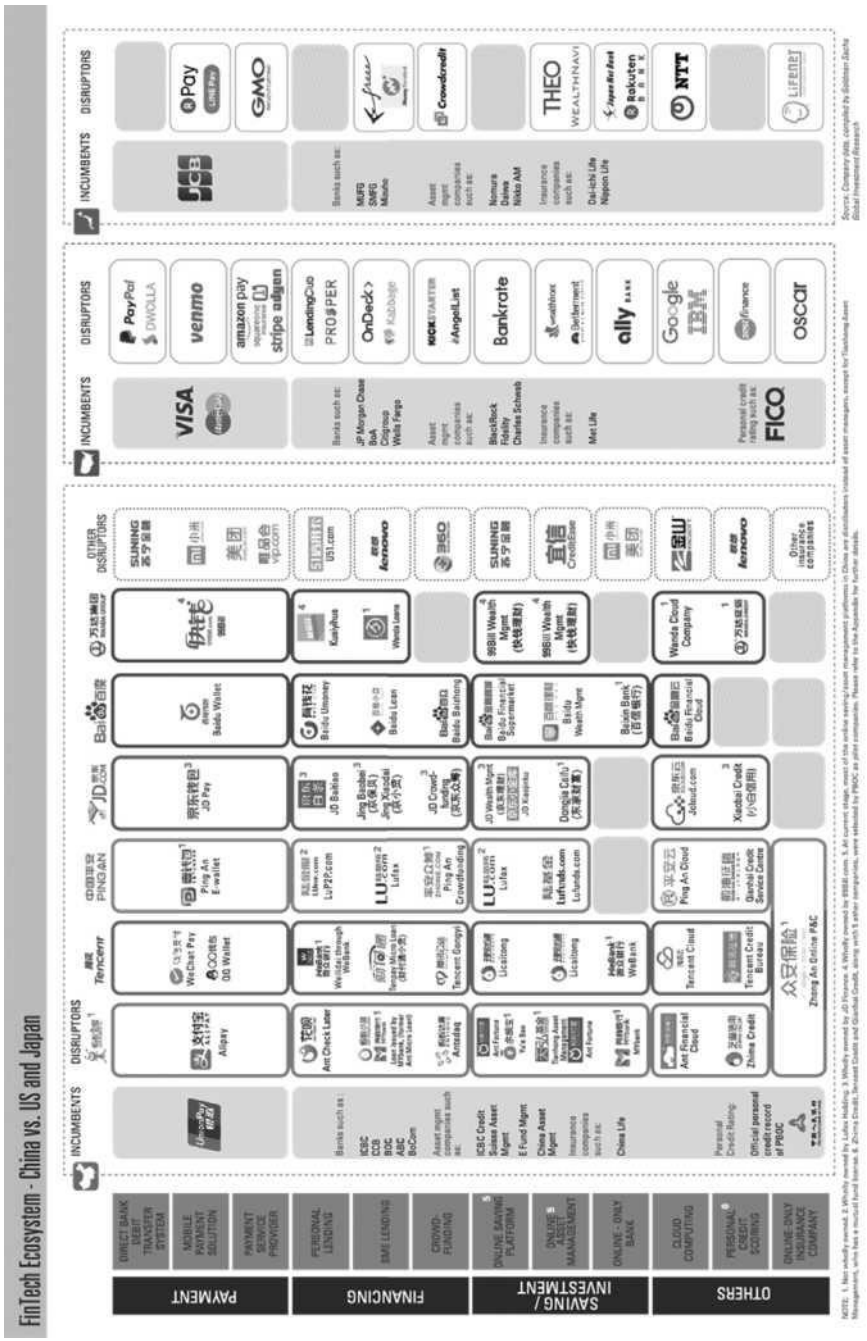


Figura 2: China versus SUA versus Japonia Ecosisteme FinTech (Credit imagine: Life.SREDA).

Examinarea economiilor, creditului și împrumuturilor și a altor aspecte ale finanțelor va demonstra aceeași tendință. Designul de experiență online și mobil ne

conduce către utilitate și împlinire rapidă. Cea mai rapidă și mai simplă experiență de creditare nu este o aplicație pentru un produs de credit pe telefon sau laptop în timp ce vă aflați într-un magazin, ci pur și simplu o furnizare de credit bazată pe o relație preferată sau activată. Structura produsului (card de credit, descoperit de cont, împrumut personal, linie de credit etc.) dispare pentru a vă permite pur și simplu să obțineți acces la utilitatea numerarului suplimentar atunci când aveți cea mai mare nevoie. Nu ai nevoie de card, ai nevoie doar de numerar. Aplicarea pentru un card este pur și simplu o frecare inutilă.

Dintr-o primă abordare a principiilor, ar trebui să vedem noile tehnologii, cum ar fi asistenții vocali inteligenti [11] și ochelarii inteligenți cu realitate augmentată, ca modalități de a explora modalități complet noi de a valorifica utilitatea băncii pe baza experienței. Inovația cu o bancă este adesea gândită în interiorul cutiei, restricționată de comportamentul conformității, juridic și al sistemelor vechi. Iterația asupra acestor procese și sisteme nu produce aceleași inovații ca cineva care începe fără acele restricții sau se înființează pe baza unor ipoteze complet diferite.

Jocul final cu aceste tehnologii este *serviciile bancare contextuale și utilitatea.* Deci, în loc să vă plătiți cardul de credit cu Alexa folosind vocea sau să mergeți la o sucursală bancară pentru a solicita un card de credit fizic, putem folosi primele principii pentru a gândi diferit despre accesul la credit în sine. Primele principii se întreabă: dacă aveți acces la o capacitate personală de inteligență artificială în timp ce faceți cumpărături, cum ați proiecta accesul la credit în funcție de cine este clientul și ce face aceștia?

O primă abordare a principiilor ar putea fi ilustrată folosind cumpărăturile alimentare ca exemplu. Folosind primele principii, gândindu-mă că caut să vă prezic nevoia de credit (soldul magazinului dvs. de valoare este mai mic decât de obicei atunci când faceți cumpărături) și când ați intrat în Whole Foods sau Tesco, vă voi oferi apoi banii suplimentari de care aveți nevoie pentru a vă face cumpărăturile, cu o structură de taxe simplă și transparentă. Amintiți-vă, nici în magazinul alimentar al viitorului nu va exista nici o casierie de casă — doar luați mărfurile și ieșiți, iar plata se face automat [12].

Contextual Revenue
Bank utility moves from products to use cases, moments in time that fill a need
15:22
Low Friction
Relationship and revenue engagement can happen instantly in the notification

Figura 3: Creditul și plățile sunt din ce în ce mai contextuale și o frecare extrem de scăzută.

Proiectarea prin analogie cu ramură ar necesita totuși să solicit un card de credit în avans (chiar dacă prin telefonul meu mobil sau prin Alexa), în cazul în care aș avea nevoie de bani într-o zi. Primele principii înseamnă că noile rețele de servicii financiare nu ar crea scoruri de credit care să te pedepsească pentru că ai ratat o plată de pe cardul tău. Primele organizații ar proiecta sisteme care să prezică comportamentul dvs., să încurajeze utilizarea creditului doar atunci când aveți cu adevărat nevoie de el și să vă ajute să gestionați linia de credit în mod reactiv, inclusiv influențând noile decizii de cheltuieli, astfel încât să nu vă compromiteți capacitatea de a vă rambursa linia de credit.

Proiectarea primelor principii în credit înseamnă că un furnizor va avea probabil o relație mult mai puternică, care încurajează o loialitate incredibilă, în loc de azi, unde ar putea pierde în fața cardului de plastic al altei bănci la linia de casă - pentru că este parte integrantă a vieții tale. Capacitatea unei bănci de a-mi înțelege comportamentul și de a-mi prezenta o soluție de cea mai mare relevanță le va consolida marca. Proiectarea prin analogie ar putea încerca să prezinte o ofertă de card de credit prin intermediul asistentului inteligent (Alexa/Siri/Cortana) și să simplifice procesul de aplicare. Primele principii de gândire de proiectare înseamnă că nu aveți nevoie deloc de un card de plastic sau de un proces de aplicare.

Contextul este noul câmp de luptă al experienței, deoarece vă aduce utilitatea operațiunilor bancare când și unde aveți nevoie, în loc să vă bazați pe clientul care cere să fie aprobat pentru o facilitate. Aceasta este schimbarea cheie care se face — *experiențele Bank 4.0 vor fi un atac asupra întregului proces de integrare și de aplicare pe care băncile le-au proiectat astăzi.*

Așadar, iată o listă de produse bancare tipice care ar putea dispărea în următorii 15-20 de ani, ca urmare a frecării și a uzurii canalului, pentru a fi înlocuite cu experiențe receptive în timp real care iau la iveală utilitatea băncii:

Produs sau serviciu financiar	Experiență încorporată de înlocuire
Card de credit	Acces predictiv și contextual la credit
Descoperire de cont	Acces la credit de urgență (optimizat pentru produse alimentare și asistență
Cec, cont curent sau card de debit	Magazin de valori personale bazat pe cloud, conectat la un portofel mobil
Cont de economii	Instrumente și indicații de economisire comportamentală
Împrumut personal	Sfaturi privind opțiunile de plată în magazin sau contextual
Ipotecare	Asistent pentru cumpararea locuintei
Împrumut/Închiriere auto	Abonament de acces auto autonom
Cont bancar pentru întreprinderi mici	Magazin inteligent de valoare pentru afaceri (cu IA de contabilitate, impozitare și plăți)
Linia de credit de afaceri	Analiză și netezire predictivă a fluxului de numerar
Polița de asigurare de viață	Gestionarea longevității și a vieții de după
Acoperirea asigurărilor de sănătate	Serviciu de optimizare și monitorizare a sănătății
Depozit la termen, CD, investiție sau cont de economii cu randament	Robo-asistent pentru constructor de avere
Fond mutual sau produs de investiții	Robo-consilier cu manager de valoare netă
Serviciul de schimb valutar	Supliment global pentru portofel

Tabelul I: Lista produselor bancare tipice care ar putea dispărea.

Dacă luați în considerare unele dintre tehnologiile emergente care ar putea avea un efect marcat asupra accesului la serviciile bancare (în același mod în care mobilul și web-ul au avut), iată câteva abordări prin design prin analogie versus primele principii ale inovației în spațiu:

In curs de dezvoltare Stratul de tehnologie	Produs sau serviciu existent	Design by Exemple de analogie	Primele principii de gândire
Asistent inteligent vocal, IA personală bazată pe cloud sau pe dispozitiv	**Card de credit** • Aplicație • Plată • Limită	Pre-a **pp**roved credit otter Plata cu cardul prin voce Solicitare de modificare a limitării	Acces de urgență la numerar „Complet **și** automatizat” Limită de credit și coaching bazate pe **comportament**
	Ipotecare • Aplicație • Refinanțare	Ipoteca prin voce Solicitați opțiuni de refinanțare	Asistent pentru cumpararea casei **privind variabilele de** plată pentru costuri anuale mai ieftine (încorporate)
	Cont curent • Deschidere • Economii	Deschidere rapidă a contului Ofertă specială tarif de economii	Activați serviciul portofel Crowdfunding **g** f ° achiziția dvs
Ochelari inteligenți cu realitate augmentată	**Card de credit** • Oferta comerciantului • Promoție cu recompense • Finanțare în magazin	Oferta de reducere po **p -up** Multiplicatorul de recompense Po **p** -u **p** Semnal de alertă financiar disponibil	Modificarea prețului în feedul vizual Produse de recompensă fantomă Vizual **y** ta **gp** roduct cu [1] IT **costul** lunar (pe baza celei mai bune opțiuni de finanțare)
	Achiziție Auto • Împrumut personal • Opțiuni de leasing • Asigurare	Linie de credit auto disponibilă Calculator de închiriere [a] pp Instrument de căutare a politicilor	Suprapunere **mod** accesibilitate Platforma de partajare gp opțiuni Plan de protecție pentru auto-conducere
	Asigurări de sănătate • Aplicație • Costuri de coplata • Procesul de revendicare	Alertă de aprobare instantanee Indicator de alertă de coplățire Ajutor de revendicare	Abonament la spital „Prime **”** . Notificare de autorizare Alertă de rambursare
	Cumpărarea/Închirierea casei • Ipotecare • Căutare imobiliară	Afișează plăți lunare **y** Găsitor **de proprietăți** GPS	**Izolator** „vizual” pentru casă Vizualizați **aplicația** noastră de mobilă

Vehicul autonom	Opțiuni de plată Card de debit Cardul de combustibil Modul șofer Uber AI	Configurare portofel Tesla Configurator de **plăți** Configurare portofel mobil	Activați alerta de plată pentru mașină Configurare de **încărcare** automată Opțiuni de rețea autonomă

Tabelul 2: Abordări de proiectare prin analogie versus primele principii.

Proiectarea experiențelor în era Bank 4.0 înseamnă că structurile anterioare de produse și canale oferă aproape zero beneficii în această lume nouă. De fapt, ei vă pot îndrepta către experiențe cu frecări inutile și vă pot limita în ceea ce privește scara.

Trucul cu primele principii este că trebuie să începi de la zero. Gândiți-vă la cum să rezolvați optim o problemă în limitele noii tehnologii - cum să cumpărați cel mai bine o casă, cum să cumpărați ceva cum ar fi alimente într-un magazin când nu aveți suficienți numerar, cum să faceți față costurilor de asistență medicală în caz de urgență în timp ce sunteți la spital și sfaturi simple precum „Cum îmi permit să cumpăr această rochie nouă pentru nunta unui prieten?" Nu începeți prin a vă gândi cum puteți lipi un produs bancar existent pe un canal nou. Acesta este proiectarea prin analogie de ramură și înseamnă, în virtutea concurenței, că rămâneți mai în urmă în ceea ce privește *competitivitatea experienței* .

Proprietarii de platforme precum Alibaba, Amazon, Apple, Google, WeChat și Facebook pot avea câteva avantaje considerabile aici. Acesta este motivul pentru care există mult mai multe brevete de plăți pentru mobil și realitate augmentată deținute de producătorii de tehnologie decât bănci. Gândiți-vă la asta – dacă brevetele reprezintă o măsură a inovației într-un domeniu tehnologic, atunci de ce nu ar deține băncile și actorii din serviciile financiare astăzi marea majoritate a brevetelor apărute în ceea ce privește plățile?

Acest lucru ridică întrebarea: dacă produsele trebuie să facă loc unor experiențe contextuale, cum arată organigrama unei bănci? Unde se duc toate produsele și canalele?

> BBVA va fi o companie de software în viitor.
>
> —Francisco Gonzalez, Președinte și CEO BBVA, Mobile World Congress în 2015

Organigrama Bank 4.0 arată foarte diferit

Dacă doriți să înțelegeți cu adevărat impactul primelor principii, trebuie să vă uitați la

efectul de schimbare a pasului pe care gândirea primelor principii îl are asupra ecosistemelor.

Când automobilul a fost inventat, forma dominantă de transport urban au fost caii – în 30 de ani, toți s-au schimbat, odată cu el și forma orașelor, producția și sistemele de sprijin din jurul mașinilor. Când a fost inventat telefonul, a schimbat rapid comunicarea. Același lucru este evident și cu impactul iPhone-ului – nu numai că a schimbat modul în care oamenii se gândesc la „telefonul lor", dar a creat moduri complet noi de a face afaceri prin intermediul aplicațiilor, a schimbat semnificativ industria muzicii și taxiurilor, a schimbat orele pe care le petrecem pe dispozitivele noastre și a schimbat modul în care oamenii consumau și creau conținut. Afacerile care au apărut pe piața mobilă nu semănau cu cele care au apărut înaintea lor, iar unele dintre acele afaceri valorează acum miliarde de dolari și, totuși, nu ar exista fără smartphone.

Luați doar o mică zonă din impactul smartphone-ului - fotografia. Înainte de camerele comerciale, au fost făcute doar câteva milioane de fotografii. Când Kodak a introdus Brownie în 1900, a schimbat rapid fotografia, cu peste un miliard de fotografii pe an fiind făcute până în 1930. Apariția camerelor digitale a însemnat că până în anul 2000 facem aproximativ 86 de miliarde de fotografii pe an pe planeta. Dar apoi a sosit smartphone-ul. În 2017, se estimează că [13] au fost făcute 1,2 trilioane de fotografii și vom stoca 4,7 trilioane de fotografii prin dispozitivele noastre inteligente și pe cloud. Din cele 1,2 trilioane de fotografii realizate în 2017, doar 10,3% dintre ele au provenit de la camere digitale sau convenționale; 85% dintre aceste fotografii au provenit de pe smartphone-uri.

Bun venit la impactul mai larg al gândirii principiilor. De aceea, Tesla nu se referă doar la construirea de vehicule electrice, ci și la rețele de supraîncărcare, stații de încărcare solară și sisteme autonome.

Când ne gândim la impactul pe care smartphone-ul l-a avut deja asupra activității bancare, este clar semnificativ. 2015 a fost primul an în care mai mulți oameni și-au folosit smartphone-ul pentru a banca decât au vizitat o sucursală, un call center, un bancomat sau un site web al unei bănci. A fost nevoie de doar opt ani pentru ca smartphone-ul să devină forma dominantă de acces bancar de zi cu zi [14]. În ciuda acestui fapt, nu am făcut cu adevărat modificări majore în organigrama băncii pentru a face față acestei schimbări de comportament. Astăzi, șefii de telefonie mobilă, CDO (chief digital officers) și oamenii din tehnologie au urcat în organigrama ierarhic (uneori), dar structural restul băncii nu s-a schimbat semnificativ. Dar, așa cum indică citatul lui

Francisco Gonzalez de mai sus, pe măsură ce tehnologia ajunge să domine peisajul experienței bancare, organigrama trebuie să se schimbe pentru a reflecta competențe operaționale complet noi.

Ce lipsește?

Când sunt întrebat de bancheri pe cine ar trebui să angajeze pentru ceea ce urmează, încep întotdeauna cu „Nu mai angajați bancheri!" Competențele necesare pentru a fi competitive în viitor nu vor necesita nicio experiență bancară, dar aceste noi abilități sunt ceea ce băncile ar putea trăi și din care ar putea muri. În ultimii câțiva ani, mi-am chestionat prietenii FinTech cu privire la ce angajări vor fi cele mai esențiale pentru creșterea afacerilor lor și am urmărit forumurile de locuri de muncă și altele asemenea. Cercetarea calitativă pe care am efectuat-o a scos la iveală doar câteva dintre locurile de muncă care vor fi considerate esențiale pentru creșterea veniturilor și a capacităților în serviciile financiare în următorii cinci ani și ceva.

1. **Data Scientist**
   Oamenii de știință de date sunt o nouă generație de analiști și arhitecți de date care au abilitățile tehnice de a rezolva probleme complexe și de a răspunde la întrebări mari. De cele mai multe ori, oamenii de știință ai datelor explorează exact ce probleme trebuie rezolvate, în funcție de locul în care le duc datele. Ei sunt în parte matematicieni, în parte informaticieni și în parte observatori de tendințe. Ei stau între lumea afacerilor și lumea IT.
2. **Specialist în învățare automată**
   Specialiștii în învățarea automată sau în algoritmi sunt programatori, arhitecți și modelatori specialiști care au construit sistemele care folosesc inteligența artificială de ultimă oră. Ei proiectează algoritmi de învățare automată (ML), date sursă, antrenează, evaluează și implementează modele ML și lucrează pentru a dezvolta capacități de procesare predictivă și cognitivă. Capacitatea de a testa sistemele rapid și de a implementa rapid la scară este esențială.
3. **Designer de experiență/povestitor**
   Designerii de experiență și/sau povestitorii pot plasa banca și utilitatea acesteia în viața clienților prin intermediul tehnologiei în cel mai mic mod fără fricțiuni. Ei analizează aspecte ale designului, cum ar fi interacțiunea și proiectarea interfeței, prototiparea rapidă și capacitatea de utilizare pentru a dezvolta un angajament extrem de convingător și cu frecare redusă. Abilitatea de a gândi

diferit, de a ocoli procesele și politicile existente și de a provoca organizația este esențială.

4. **Psiholog comportamental**
   Când vine vorba de proiectarea interacțiunilor și a sistemelor noi, capacitatea de a înțelege cum va reacționa cineva, ce modele comportamentale va aplica în anumite scenarii și utilizarea declanșatorilor conștienți și subconștienți pentru a gamifica comportamentul vor deveni în curând pârghii pentru implicarea și loialitatea pe termen scurt și pe termen lung.
5. **Integrator Blockchain**
   Pe măsură ce blockchain-ul devine esențial pentru mișcarea banilor, capacitatea portofelului loT, pașapoartea identității, finanțarea comerțului etc. — sistemele de bază ale zilelor noastre nu vor face față nivelului de schimbare impus de tranzacțiile bancare. Astfel, deoarece băncile nu își mai pot permite timp pentru înlocuirea completă a nucleului, integrarea în cloud a capabilităților blockchain care extind platforma băncii și permit integrarea în instalațiile sanitare noi va fi critică.
6. **Programator de conformitate și risc**
   Toate conformitatea, legea și riscul vor fi încorporate în procesele automate în curând. Acest lucru va muta funcțiile de conformitate și de risc de la procesele umane și politica băncii, către un sistem de monitorizare, alerte și declanșatoare de acțiuni. În decurs de 20 de ani, majoritatea autorităților de reglementare vor fi, de asemenea, trecute la sisteme similare, așa că AI băncii va vorbi cu AI de reglementare.
7. **Avocatul comunitar**

Susținătorii comunității caută să plaseze noua experiență în cele mai bune locuri pentru a obține cea mai rapidă tracțiune și amploare. Susținătorii comunității se uită la tendințele consumatorilor, efectul de rețea și tehnologiile emergente pentru a vedea unde banca trebuie să fie cea mai activă în viitor pentru a implica clienții, la fel cum planificatorii obișnuiau să se uite la traficul pietonal și fluxurile de vehicule dintr-un oraș pentru a decide unde trebuie să fie situată fizic o sucursală.

8. **Broker de identitate**
   În viitor, entitățile nebancare vor avea informații de identitate, euristică, biometrică și comportamentală mult, mult mai bune decât cele ale băncilor, așa că vom avea nevoie de brokeri care să identifice clienții cu acuratețe și în timp

real. Brokerii de identitate vor construi noile sisteme IDV (verificarea identității) care înlocuiesc procesele noastre actuale KYC (cunoaște-ți clientul). Acesta va fi despre profilarea și verificarea în timp real a clienților, nu integrarea printr-un proces.

Refuz să adaug pe această listă Robot Psychologist, Emoji Translator și Customer Experience Ninja. Totuși, s-ar putea să fiu tentat să adaug un eticist AI, de exemplu.

Unele roluri pe care le-am omis, care sunt esențiale pentru dezvoltarea viitoare, există deja în numeroase bănci, dar vor deveni din ce în ce mai importante în construirea unei platforme bancare competitive. Aceștia includ analiști de afaceri, echipe de capital de risc pentru investiții în FinTech, cei care gestionează și dezvoltă parteneriate tehnologice, hackaton și laboratoare de incubatoare etc. - practic, capacitatea de a crește rapid capacitatea tehnologică a băncii fără a o construi intern. Adevărata provocare pentru bănci, desigur, este că, dacă ești absolvent de tehnologie care iese azi dintr-o universitate în căutarea unui loc de muncă, ai fi căutat să lucrezi pentru un startup, o specializare în tehnologie precum Facebook, Apple sau Google, sau ai vrea să te alături unei bănci? Recrutarea acestor abilități va fi cu siguranță o provocare pentru organizațiile de servicii financiare din punct de vedere cultural, așa cum vom discuta în capitolele următoare.

Parteneriatele tehnologice cu organizații din afara băncii vor deveni din ce în ce mai obișnuite, pe măsură ce băncile își vor da seama că nu mai au expertiza tehnologică pe care o au actorii externi și că construirea ei înșiși va costa mult mai mult și va dura mult, mult mai mult decât pur și simplu parteneriatul cu o firmă de tehnologie FinTech sau care excelează la aceeași competență.

La Moven o numim abilitatea de *a îndoi spațiul și timpul* ***pentru*** partenerii noștri [15]. Pentru a oferi aceeași sau mai bună capacitate tehnică sau de experiență a clienților pe care banca le cere, dar la o fracțiune din timp și costuri pe care ar fi nevoie pentru a livra folosind resurse interne. Știu că există bancheri care vor rămâne sceptici cu privire la această afirmație, dar permiteți-mi să arunc aici câteva adevăruri de acasă folosind Moven ca exemplu.

După ce am lansat Moven în 2013, am avut o abordare de la una dintre cele patru mari bănci australiene. S-au angajat cu noi de mai multe ori, le-am prezentat în Australia, au zburat la New York de două ori pentru a ne întâlni și chiar au căutat să ne angajeze în străinătate, în Asia, în anumite proiecte specifice. Ei au vizitat banca noastră parteneră

TD, pentru a verifica produsul cu etichetă albă Moven pe care l-am lansat pentru ei, cu marca „TD MySpend" – una dintre cele mai de succes lansări de produse din istoria TD, potrivit CEO-ului lor [16] . Dar, de-a lungul timpului, a devenit clar că, chiar și după doi sau trei ani de angajament, aceștia au încercat să culeagă cât mai multe detalii tehnice cu privire la foaia de parcurs a produselor noastre, dar nu aveau nicio intenție reală de a ne cumpăra serviciile sau de a colabora.

Apoi, în 2015, lucrurile au devenit interesante când l-au recrutat pe directorul nostru de produse, oferindu-i peste 500.000 USD pe an să părăsească Moven. În următorii doi ani, ei au cheltuit 20-30 de milioane de dolari pentru a-și lansa în sfârșit propria capacitate de „bunăstare financiară" numită... da, ați ghicit MySpend - băieți foarte originali.

Da, în doi ani, la un cost de peste 20 de milioane de dolari, au lansat propria versiune a bunăstării financiare a lui Moven, pe care ar fi putut-o lansa în trei luni pentru mai puțin de 1 milion de dolari dacă s-ar fi asociat cu noi, în loc să o facă singuri. Nu numai asta, dar caracteristicile MySpend reflectă în esență capacitatea pe care Moven a avut-o în 2015, iar astăzi avem caracteristici avansate pentru produsul nostru pentru economii comportamentale și credit contextual, care probabil îi va costa încă 20-30 de milioane de dolari pentru a le dezvolta și va dura încă doi sau trei ani. Parteneriatul cu noi le-ar fi putut oferi această capacitate astăzi.

Acum sunt sigur că un jucător de la acea instituție financiară lider va avea o explicație foarte bună pentru ce a mers pe această cale și va vorbi despre cât de agile au devenit. Dar, la sfârșitul zilei, a costat această bancă de 20 de ori mai mult și le-a luat de 10 ori mai mult să o construiască pe plan intern decât dacă ar fi colaborat cu noi. Acum nu vă spun această poveste pentru că sunt supărat că nu s-au asociat cu noi, aveau acest drept. Vă spun asta pentru că în retrospectivă a fost clar o decizie economică proastă. Totuși, acest tip de caz ar trebui să fie o surpriză?

Cine va fi mai rapid și mai ieftin în construirea de noi tehnologii pentru serviciile financiare? O companie care se concentrează doar pe tehnologie, are o structură mai mică și mai agilă, lucrează cu mai multe instituții financiare din întreaga lume și trebuie să răspundă unui consiliu de conducere plin de capitaliști de risc? Sau o bancă care trebuie să se ocupe de sistemele moștenite, de probleme de conformitate și de risc și de provocări semnificative legate de recrutarea competențelor potrivite pentru a construi aceste noi tehnologii în primul rând?

Din ce în ce mai mult, aceasta va fi o întrebare la care directorii generali ai instituțiilor importante vor trebui să răspundă. Se reinventează pentru a deveni o

organizație agilă, tehnologică sau caută din ce în ce mai mult să colaboreze cu cei care sunt pe primul loc în tehnologie și sunt mai ieftini și mai rapid la inovații?

În mod anecdotic, o poveste este în plină desfășurare în acest moment, că Jeff Bezos este mare în domeniul inteligenței artificiale și al științei datelor, atât de mare încât a spus echipei sale că vrea să recruteze o mie de noi oameni de știință a datelor și să facă tot ce este necesar pentru a le obține. Se pare că acest efort a strâns doar 600 de noi recruți, care lucrează pentru una dintre cele mai tari companii de pe planetă în această arenă, plătind salarii mai bune decât media. Acum gândiți-vă la o bancă care încearcă să recruteze doar 20 sau 30 de oameni de știință în date și spuneți-mi că vor fi mai eficienți decât Amazon. Problemă dificilă de rezolvat – și una care poate necesita chiar sponsorizarea de burse universitare sau crearea de programe interne de formare pentru a dezvolta aceste abilități la domiciliu.

Toate acestea vorbesc despre capacitățile mai largi ale unei bănci. Cum organizezi aceste noi competențe într-un secol al XXI-lea, banca Bank 4.0? Pur și simplu creați noi roluri în afacerea existentă sau necesită reorganizarea afacerii pentru a fi mai eficientă?

Un astfel de exercițiu în teoria designului organizațional ar putea dura mulți ani de săli pline de academicieni pentru a se sparge. Explicarea acestui lucru depășește parametrii acestei cărți, așa că, în schimb, permiteți-mi să încerc să încerc să o încerc în termeni simpli de competență. Să începem cu cum ar putea arăta astăzi o organigramă tipică a unei bănci, în termeni foarte generali.

Figura 4: Organigrama reprezentativă a unei bănci comerciale astăzi

O organigramă în banca modernă de astăzi reflectă o evoluție de-a lungul deceniilor - schimbare progresivă ca urmare a concentrării pieței, a reglementărilor sporite și a impactului tehnologic. În realitate, nu este chiar atât de diferit de o organigramă pe care ați fi văzut-o acum 30 sau 40 de ani în domeniul bancar, dar au fost introduse noi competențe și capacități în structură. O abordare bazată pe principii în domeniul bancar va avea în mod necesar un impact semnificativ la nivel organizațional.

Ceea ce este cel mai remarcabil la organigrama unei bănci în viitor este că banca funcționează ca o „platformă" – are capacitatea de a scoate la iveală utilitatea și capacitatea de bază a băncii. Într-o organizație Bank 4.0, nu capacitatea omnicanal este cheia, ci agnosticismul complet al canalului, implicarea și concentrarea pragmatică a veniturilor. Într-o lume în care concurezi la utilitate, structurile produselor și capacitatea canalului sunt ceea ce se află sub suprafață, în timp ce vârful aisbergului este legat de mecanica experienței. Într-o lume cu experiență, întreaga afacere este orientată către experiențe bancare grozave — nu este o gândire ulterioară bazată pe canal în care modificați un card de credit în Alexa, astfel încât un client să poată efectua o plată la timp.

Când vine vorba de AI, care, prin natura lor, va căuta să automatizeze o mare parte din ceea ce am codificat în mod greu în arhitectura și procesele moștenite astăzi, acesta nu va fi doar un departament care stă sub IT. Inteligența artificială va elimina probabil părți întregi ale organigramei așa cum este astăzi, dar AI și data mining și modelarea vor alimenta elemente ale aproape fiecarei interacțiuni. Dacă ești tentat să te gândești la AI așa cum faci site-ul băncii tale (o piesă de tehnologie), atunci gândirea iterativă (design prin analogie) îți va limita dramatic capacitatea de a concura, deoarece vei ajunge cu proiecte AI concurente, silozuri de date, echipe concurente, bugete fracturate și inconsecvențe în abordarea procesului. Veți avea procese extrem de automatizate în retail, dar tone de frecări reținute în banca corporativă, deoarece băieții din retail vor primi mai mult buget.

Tabelul de pe pagina următoare îl defalcă în potențiale competențe de bază pe arii funcționale, arătând cum ar putea fi furnizate veniturile și oamenii și resursele gestionate în termen scurt:

Funcția corporativă	Competența de bază	Ieșiri
Livrare	Modelarea datelor și ID 1 • Comportament	Aceasta este capacitatea de descoperire de bază **care** înlocuiește **segmentarea și** țintirea **tipică** astăzi – **știința** datelor **,** psihologie , gamification **etc.**
	Capacitatea de bază	Interfață cu utilitatea de bază **y** din bancă. Reformularea **a** ceea ce obișnuiam să numim **produse** în utilitate **și** regulile asociate cu împrumuturile etc
	Brand și Advocacy	**Brandingul** de bază va fi legat mai puțin de fizic **și** va **fi mai mult** activat . Dar ramurile care rămân vor fi o prezență cheie a mărcii
	Experiență **Design** și Tehnologie	Aici se ajunge totul la **ether** în termeni de așteptări ale clienților **,** date și observații, știință comportamentală, analiză predictivă **,** **competență** de proiectare , implicare **și** . - r *J 'oo* livrare
	Asistență **,** angajare și **reținere**	Planificarea tactică a reținerii clienților și a angajamentului are loc in Th Th n g pp i aici, alături **de** call center și asistență umană din prima linie
Tehnologie	AI, învățare automată și modelare	Activele AI de bază, capabilitățile de învățare automată trăiesc aici
	Stivă tehnologică (Rețea, Core, Cloud, Platforme)	Întreaga stivă tehnologică este gestionată aici, incluzând **sisteme de bază** interne , module bazate pe cloud și alte platforme bazate pe IP/rețea
	Sisteme interne	Aceasta este capacitatea operațională **pentru sistemele interne** și utilizarea tehnologiei în cadrul organizației
	Identitatea , securitatea **și managementul** riscurilor	Securitatea **cibernetică** , frauda, managementul identității **și** riscul IT sunt gestionate **în** cadrul acestei echipe, cu legături către capacitățile și platformele externe **, acolo** unde este necesar
	Tehnologii emergente	în care echipa explorează **capacitățile tehnologice** , cu un **accent puternic pe** prototipare **.** 1 • ** 1 7 10 și testarea pe piață

Operațiuni de afaceri	**Managementul partenerilor și** Operațiuni	**ce** mai mult pe măsură ce partenerii de tehnologie și **FinTech depășesc capacitatea** proprie **a** băncilor , parteneriatele **și colaborarea** devin esențiale
	Conformitate , **Juridic** și Algoritmi	Aceasta este codificarea regulilor de afaceri care cuprind **cerințele de** conformitate , **legale** și de risc **pentru** afacere - din **proces** și legi, la cod și algoritmi
	Cercetare, Strategie și Dezvoltare	**de** strategie se uită la tendințe, diferențierea **competitivă** și modelele de afaceri emergente care amenință produsele **și serviciile bancare** tipice
	Finanțe și control	**Finanțe** corporative , control al costurilor și funcție de contabilitate
	Comunicații și dezvoltare **organizațională**	corporative , relații cu investitorii și dezvoltare **organizațională**
Bancar	Credit și împrumut	**Competen** a **de bază de** creditare și creditare , cu funcție de risc de credit, **aplicarea** modelelor comportamentale și experiență ieșiri de proiectare
	Magazine, investiții și economii	Magazinul de valori de bază **,** cu extensibilitate **în** diferite moduri de economisire **,** portofele și sisteme robo-advisor etc.
	Plăți , rețele, finanțare **comercială**	**Mișcarea** banilor în rețelele de **plăți deschise** și închise , schemele de plată de la bancă la bancă etc.

Tabelul 3: Funcția corporativă versus competențele de bază pe arie funcțională.

Organizația devine mai puțin ierarhică și mai colaborativă, deoarece structurile de produse și capacitățile canalului nu concurează pentru buget, ci sunt doar pârghii pentru implicare, relație și venituri. Această abordare, în teorie, permite o pârghie mult mai mare a tehnologiei în mod agnostic pe tot spectrul de utilități și permite utilizarea tehnologiilor distribuite precum blockchain sau soluții bazate pe IP de la parteneri, fără a întâlni vaci sacre sau silozuri. Există o structură de organizare bancară mult mai agilă, una care poate concura cot la cot cu concurenții pur-play în tehnologie. Organizația bancară modernă se concentrează pe livrarea clienților, fie că sunt retail, IMM-uri, companii sau de altă natură. Ca atare, organizația devine mult mai concentrată pe misiune atunci când vine vorba de livrarea veniturilor.

Când te uiți la oameni precum Ant Financial și alții care atacă acest spațiu,

au unități de afaceri în jurul competențelor de bază, dar nu organigrame concentrate pe produs. Organigrama lor este neconvențională, axată pe KPI-uri care măsoară utilizatorii activi, implicarea zilnică, acțiuni cumulative, cum ar fi împrumutul pe durata de viață a clientului și creșterea de la an la an. Creșterea unității lor colective de afaceri este concepută pentru a accelera acoperirea rețelei lor pe măsură ce aceasta crește [17].

Acest lucru ne face să ne gândim la noua structură organizatorică a Băncii 4.0 nu ca pe o diagramă care prezintă unități strategice de afaceri, ci ca pe competențe de bază în cadrul organizației, care pot împărtăși misiuni, obiective ale clienților și așa mai departe, într-o formă de matrice pe care o bancă tipică de astăzi ar întâmpina provocări uriașe pentru a le face.

accom lish.

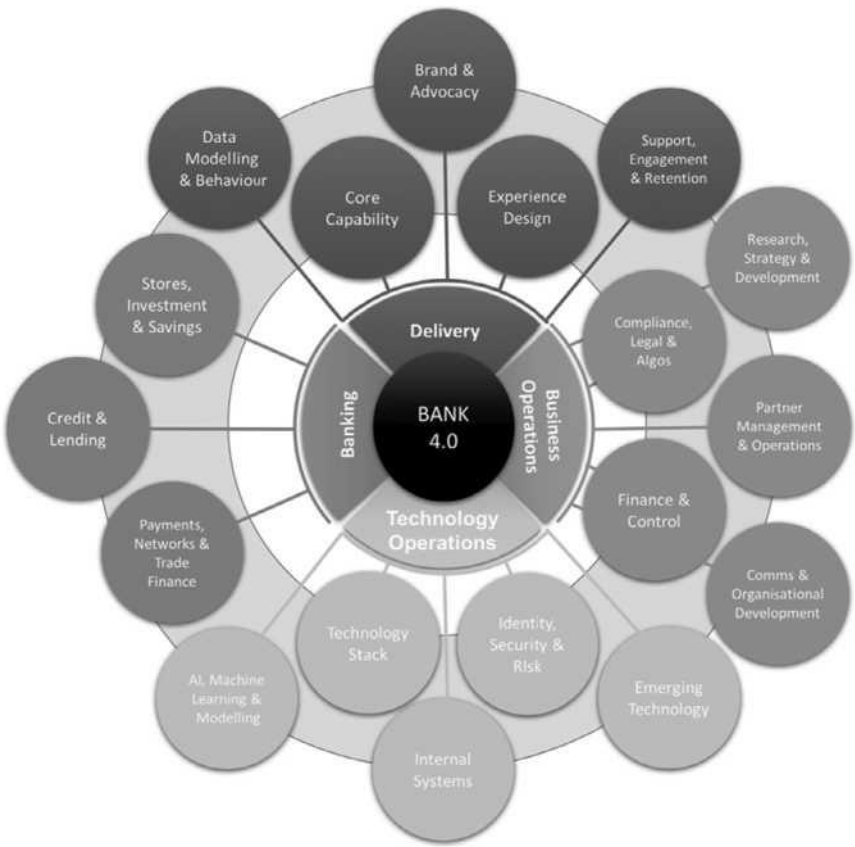


Figura 5: Graficul competențelor de bază Bank 4.0 (circa 2025).

În ceea ce privește competențele, vedem că „banking” în sine devine doar

una dintre competențele băncii, iar în termeni egali Delivery, Business Operations și Operațiuni Tehnologice sunt la fel de critice.

Deși s-ar putea să vedem astăzi că AI și ceva precum Amazon Alexa sau cea mai recentă aplicație mobilă s-ar afla sub controlul tehnologiei informației sau al echipei digitale, în această nouă lume, capacitatea de livrare devine o platformă de experiență și implicare a clienților care este de mare anvergură - în esență noul motor al veniturilor, relației și acoperirii. În acest nou model, operațiunile tehnologice devin capabilitățile de bază ale platformei care sunt necesare pentru a evidenția utilitatea și experiențele în timp real. În loc de operațiunile tradiționale, avem competențe tehnologice și operaționale de afaceri, deoarece ambele sunt la fel de critice, dar necesită seturi de abilități foarte diferite și diviziune a muncii.

Apar câteva zone noi pe care nu le-ai găsi astăzi pe o organigramă. Și anume, Cercetare & Dezvoltare, Management și Operațiuni parteneri, Modelare de date, Design de experiență și, bineînțeles, Inteligență artificială. Multe dintre aceste funcții sunt contra-intuitive pentru băncile care au iterat din lumea Bank 1.0 – sistemele lor imunitare de sisteme de bază interne, procesele moștenite, conformitatea și echipele de produse înrădăcinate sunt extrem de probabil să respingă aceste noi unități strategice de afaceri. Dacă aceste competențe nu sunt dezvoltate, totuși, abilitatea de a genera venituri într-o lume în timp real, bazată pe tehnologie, va fi dificilă.

> Băncile care încă au nevoie de semnături pe o bucată de hârtie pentru a-i integra pe un client ar trebui să fie foarte, foarte nervoase chiar acum. FinTech [startup-urile] sunt construite pentru a livra fiecare produs imaginabil în timp real, fără semnătură.
>
> —Accenture Perspectives, 2016

Incorporare și vânzare de relații în lumea nouă

Într-o lume a serviciilor bancare bazate pe experiență, nu există vânzări încrucișate așa cum am descrie-o în lumea de astăzi. Având în vedere schimbarea dramatică a comportamentului cu privire la accesul bancar preferat, probabilitatea este ca băncile să fie nevoite să se adapteze la această nouă normalitate. Pe termen scurt, dacă

nu puteți livra un produs sau un serviciu în timp real prin intermediul digitalului, veți pierde clienți și venituri până în 2020. Până în 2025, există o șansă mai mare decât chiar ca să vă agățați în modul de supraviețuire.

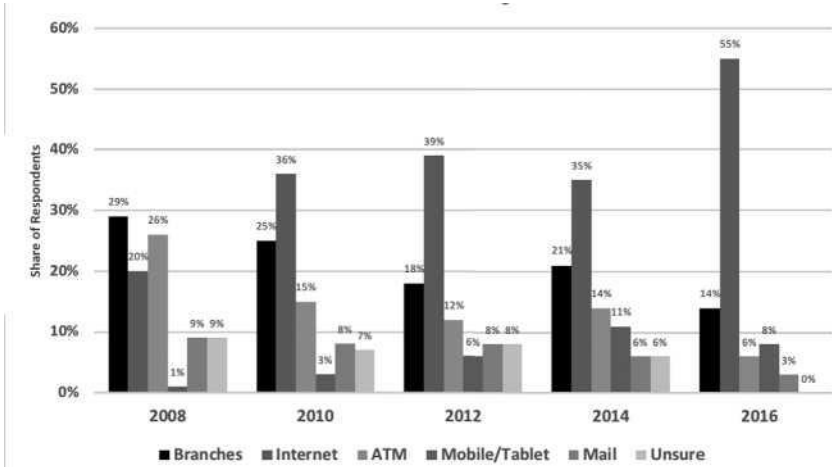


Figura 6: Metode bancare preferate în SUA (Sursa: ABA 2017).

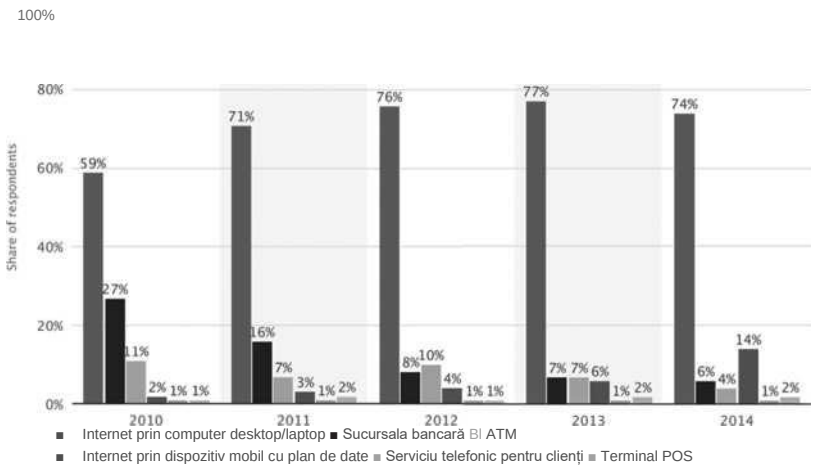


Figura 7: Metoda bancară preferată în America Latină (Sursa: Statista 2015).

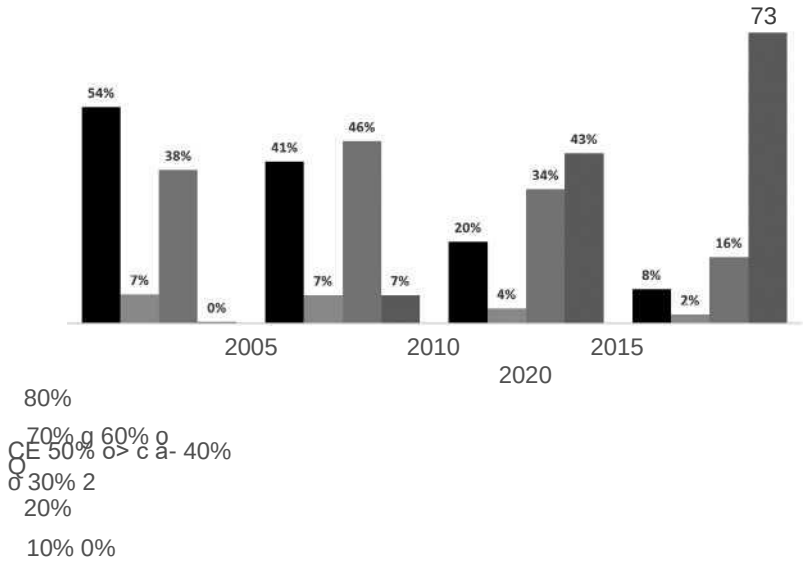


Figura 8: Metode bancare preferate în Regatul Unit după numărul de interacțiuni, 2010-2020 (Sursa: BBA).

Dacă te uiți la aceste date din diferite zone geografice, în timp ce intervalele de timp sunt ușor diferite, tendința este aceeași – ramura ca un canal preferențial de zi cu zi a *scăzut* ***între*** 50 și 80% din 2008. Sondajele de la Novantas, Statista, CACI, BBA și alții sugerează că această tendință este probabil să continue sau chiar să se accelereze în următorii ani.

Din nou, aceste date nu sugerează că fiecare sucursală se va închide - nu la asta am ajuns aici [18] . Datele, totuși, arată în mod absolut că preferința pentru interacțiunile cu sucursale în general continuă să scadă (așa cum este în general în vitrinele cu amănuntul). Prin urmare, capacitatea de venituri multicanal nu mai este opțională, este o chestiune de supraviețuire pentru o bancă cu amănuntul după 2020. FinTech-urile integrează deja clienți noi la 1/20 și chiar la 1/50 din prețul strămoșilor lor cu achiziții fără sucursale. Deci se poate și se face. Vom vorbi mai multe despre asta în curând.

Adăugarea interfețelor voce-utilizator (din 2016 până în 2022) și reprezentarea sfaturilor și feedback-ului într-un afișaj head-up cu realitate augmentată (estimată din 2025 până în 2028), sunt ambele tehnologii care vor detașa și mai mult procesul sucursalei de implicarea și vânzările zilnice.

Problema mai serioasă este că capacitatea de achiziție, cross-sell și upsell în această lume nouă se bazează pe o competență complet diferită de cea de până acum.

„Alexa, care sunt opțiunile mele de a investi acești bani?"

Nu mai există date demografice în Kansas, Toto

Astăzi, măsurăm segmentele cheie pe baza datelor demografice și a comportamentului care se manifestă în rândul colegilor lor. În lumea bancară de astăzi, când cineva măsoară că un segment precum „Mass Affluent" poate atinge un raport de, de exemplu, trei până la cinci produse per client, ne propunem acea medie ca etalon de competență. Se reduce în principal la obiectivele de vânzări și la cheltuielile de marketing, mai degrabă decât la capacitatea platformei.

În lumea de mâine, capacitatea ta de a-ți vinde în plus sau încrucișat unui client se va baza pe date acționabile și pe informații despre comportamentul clienților. Capacitatea dvs. de a anticipa când și unde un client are nevoie de banca dvs. pentru a rezolva o problemă sau pentru a satisface o nevoie va fi declanșatorul unui angajament de vânzare încrucișată sau upsell extrem de relevant în timp real sau aproape . Diferențierea se va baza pe grupurile dvs. de date, parteneri și senzori care duc la declanșatorul potrivit la momentul potrivit și capacitatea dvs. de a furniza acest lucru în context, cu cea mai mică frecare.

În timp ce unii ar putea fi tentați să vadă asta ca o evoluție a marketingului bazelor de date, cheia aici va fi modelele comportamentale și nu segmentarea și direcționarea. Este o schimbare destul de semnificativă în capacitatea de bază, deoarece majoritatea departamentelor de marketing nu au această abilitate. Este o problemă de modelare a datelor, nu o problemă de direcționare. Este știința datelor, nu cercetarea de piață.

Și totuși... de aici vin veniturile din relație în viitor. Dacă aveți doar filiale și capacitatea tradițională de marketing care încearcă să atragă clienții într-o sucursală pentru a semna o bucată de hârtie, sunteți îngreunat masiv în această lume condusă de experiență și pur și simplu nu veți supraviețui.

Note de final

1 Și cred că probabil că locuiți în Colorado, Oregon sau statul Washington și fumați în mod legal.

2 Adică, dacă au vizitat o sucursală, au retras numerar, au solicitat un card de credit și pentru un CD sau un depozit la termen la aceeași dată - tot contează doar ca o vizită pentru acea zi.

3 Poate nu ai...

4 Am o relație bancară în Hong Kong, unde asta este și astăzi.

5 Vezi știrile Pulse, „Kakao Bank atrage peste un milion de conturi în primele cinci zile”, 31 iulie 2017.

6 de bănci pe telefoanele lor, Bloomberg Markets”, august 2015 — https://www.bloomberg.com/amp/news/articles/2015-08-19/wechat-baidu-and-alibaba-help-chinese-embrace-digital-HYPERLINK "https://www.bloomberg.com/amp/news/articles/2015-08-19/wechat-baidu-and-alibaba-help-chinese-embrace-digital-banking" bancar.

7 Sursa: Banca Industrială și Comercială a Chinei — Rapoarte anuale.

8 „În China urbană, numerarul devine rapid învechit”, 17 iulie 2017, *The New York Times.*

9 Sursa: Fox Business, iunie 2016 — „Programul de leasing al Uber schimbă piața împrumuturilor auto”.

10 Sursa: Comunicat de presă Marriott—http://www.digitaltransactions.net/news/story/Marriott-Will-Accept-Alipay-As-Part-of-an-Ambitious-Joint-Venture-With- China_s-Alibaba.

11 Vezi articolul de mai jos: „Viziunea viitoare: bancherul tău personal AI bazat pe voce”, de Brian Roemmele.

12 Vezi Amazon Go.

13 Sursa: Fotografii pentru consumatori din InfoTrends Worldwide Captured and Stored, 2013—2017. A se vedea și: http://mylio.com/true-stories/tech-today/how-many-digital-photos- will-be-taken-2017-repost.

14 A se vedea ATM Marketplace „Mobil vs. sucursală: dincolo de punctul de basculanță”, martie 2016.

15 Strigați-i lui Greg Mitdbo, care a venit cu acesta.

16 Sursa: TD 2016 Q4 Quarterly Earnings Call cu CEO. MySpend a avut cea mai rapidă creștere până la un milion de clienți pentru oricare dintre produsele/platformele TD din istoria lor. MySpend a fost, de asemenea, singura aplicație TD care a ajuns vreodată pe locul 1 în magazinele de aplicații Apple iTunes și Google Play din Canada.

17 Consultați Raportul Ant Financial Investor Day— http://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/160614/12.pdf .

18 Stabiliți-vă pe Ron Shevlin și Kevin Tynan.

CARACTERISTICA

Viziunea viitorului: bancherul dvs. personal AI bazat pe voce

De Brian Roemmele, Voice-First și Apple Pay Market Analyst

De la introducerea bancomatului în anii 1970 până la interfețele web de astăzi, băncile au fost renumite pentru relația lor de dragoste/ura cu tehnologia. Primele zile ale ATM-ului au fost aproape limitate de insistențele băncilor de a percepe clienții pentru utilizarea ATM-ului, chiar dacă existau dovezi ample că multe funcții de bază ar economisi bani băncilor și ar servi clienții mai repede. Când ATM-ul a fost în sfârșit adoptat, a început o tendință de îndepărtare a vizitelor la sucursale cu servicii complete, oferind posibilitatea bancherului local de a deveni mai aproape de patronii obișnuiți, de a-i cunoaște personal și de nevoile și obiectivele lor financiare. Tehnologia a început să-i împingă pe patronii băncilor departe de banca lor, iar acest lucru a început o rupere în relație.

Astăzi prăpastia este mai largă ca niciodată, majoritatea persoanelor sub 35 de ani ar putea, poate, să numere momentele dureroase în care s-au aventurat dincolo de holul bancomatelor unei bănci. Acei clienți mai în vârstă își amintesc vizitele la bancă, dar acestea se încadrează în categoria unei vizite la oficiul poștal sau, mai rău, a unei vizite la Departamentul de Autovehicule. Oamenii mult mai în vârstă își pot aminti clădiri și împrumuturi și economii și împrumuturi, cu esența surprinsă în filmul clasic, *Este o viață minunată.* În aceste amintiri ale trecutului putem vedea arcul viitorului.

Acum există o generație care a fost crescută cu servicii financiare care sunt 100% autoservire. Desigur, era nevoie de o parte din acestea, dar ceea ce acum pare evaziv este o conexiune personală, aproape umană. Pe vremurile băncilor, în majoritatea orașelor medii sau mici, bancherul cunoștea clientul, îi privea crescând și atingând reperele de la

primul cont de economii, împrumut pentru colegiu, împrumut auto, finanțare pentru verighetă, finanțare pentru prima casă și așa mai departe. Între toate aceste etape bancare există mii de puncte de îndrumare și sfaturi. Relația cu bancherul era aproape ridicată la cea a unui medic de familie. Sfatul a fost binevenit, a existat încredere și patronul a fost mai mult prieten decât client.

Acest lucru poate suna de modă veche și ciudat, dar astăzi avem o generație de tineri care intră în sistemul financiar fără un confident de încredere de la care să ceară sfaturi financiare. Cu siguranță, s-ar putea să caute pe internet sau să sune la un număr gratuit și să obțină răspunsuri simple citite pe [ecran] de către o persoană care ar putea fi ușor interesată să te ajute sau care dorește să aplici pentru produsul său, astfel încât să primească un comision de vânzări. Ascensiunea aplicației pentru smartphone a început, totuși, o tendință care permite acum o conexiune mai profundă a serviciilor personalizate cu băncile. Ecosistemul de aplicații ne-a evoluat din zilele izolate ale bancomatelor și a pus bazele pentru următoarea tură, AI controlat prin voce.

Așa cum stau lucrurile în prezent, Alexa, Siri, Google Assistant și Cortana devin deja sisteme de întrebări și răspunsuri (Întrebări și răspunsuri) foarte utile. Sistemele de întrebări și răspunsuri sunt limitate prin faptul că nu recunosc o continuitate și un context între dvs. și sistemul AI. Continuitatea are multe elemente, dar cel mai simplu element este că, cel puțin, înțelege întrebările pe care le-ați pus înainte și poate stabili modul în care întrebările sunt conectate cu conversațiile anterioare. Contextul are și mai multe elemente, dar cel mai simplu element este să recunoști cine ești și ce încerci să obții în acest moment de interacțiune. Aceasta este următoarea etapă a ceea ce eu numesc „Prima revoluție a vocii" și pregătește scena pentru interacțiuni și mai avansate pe care le putem numi cu adevărat dialog sau conversație.

Toate acestea sunt mediate de o formă contextuală de inteligență artificială care se bazează pe cunoașterea utilizatorului într-o măsură care nu este atinsă de sistemele actuale de inteligență artificială și platformele de voce, cum ar fi Alexa. Acest lucru se va schimba într-un mod remarcabil. Există multe tehnici și protocoale noi și inovatoare pe care le putem folosi pentru a obține continuitate și context. Va sta la baza unui adevărat

asistent personal digital, ceva care va deveni mai util și mai puternic în timp. Există multe lucruri pe care le vor face adevărații noștri asistenți personali; una dintre ele va fi consilierea financiară personalizată pentru dvs., în funcție de contextul dvs. profund și de obiectivele dvs.

Asistentul tău personal va fi un sistem AI cu voce, care nu te părăsește niciodată. În timp, contextul pe care îl stabilește va fi cu permisiunea dumneavoastră clară și cu cea mai înaltă securitate. De asemenea, veți forma o alianță cu asistentul personal într-un mod nemaivăzut anterior în tehnologie. Acest lucru va permite apariția noului bancher personal automat, alimentat de asistentul dvs. personal și integrat cu băncile dvs. și alte companii financiare.

Interacțiunile vor depăși chiar sfatul pe care l-ar fi primit de la un bancher de familie în Statele Unite ale anilor 1950. Capacitatea extraordinară de a vă compara contextul actual și continuitatea cu interacțiunile proactive în numele dvs. va forma noul bancher personal AI cu voce în primul rând. Acest asistent personal va cunoaște toate evenimentele financiare trecute, curente și potențiale viitoare până la cele mai mici detalii. Bancherul dvs. bazat pe inteligență artificială va cunoaște detalii care nu pot fi găsite în extrasele bancare, extrasele de investiții sau extrasele cardului de credit. În cele din urmă, va ști totul.

Iată un exemplu de interacțiune tipică cu asistentul tău personal AI: „Lesley, îmi pot permite acest nou sistem VR? Este acesta cel mai bun moment pentru a-l cumpăra? Este cel mai bun preț?" Bancherul dvs. AI poate răspunde în funcție de modul în care v-ați organizat „permiteți" de-a lungul timpului față de celelalte achiziții pe care le-ați făcut sau intenționați să le faceți și poate crea o perspectivă contextuală specifică pentru dvs. Este posibil să nu vă puteți permite această achiziție; cu toate acestea, pot exista multe alte sugestii și opțiuni. Să presupunem pentru această achiziție că 2.000 USD este cel mai bun preț și cel mai bun moment pentru a cumpăra. Următoarea întrebare este: cum plătiți pentru asta? Bancherul dvs. AI poate stabili un credit la cerere care urmează să fie emis sau un plan de plată. De asemenea, poate exista o licitație bancară în timp real, care poate utiliza contextul financiar actual și tipul de achiziție pentru a fi licitat într-un mod privat, oferindu-vă mult mai multe opțiuni decât oricând. Sistemul poate stabili, de asemenea, cele mai bune puncte de loialitate și bonus.

Luați în considerare această interacțiune: „Lesley, când îmi pot permite să-mi cumpăr prima casă? Ce pot face acum pentru a scurta timpul necesar pentru a pregăti un depozit? Ce investiții mă vor ajuta să ajung acolo?" Astăzi, pentru a răspunde la aceste tipuri de întrebări ar fi nevoie de cunoștințele planificatorilor financiari, în calitate de consilieri de investiții și bancheri care lucrează împreună. Cu toate acestea, cu noul tău bancher AI - un singur punct de contact care înțelege tot contextul tău - o simplă conversație îți va oferi un răspuns util, care altfel ar fi durat ore pentru a obține. Bancherul dvs. AI nu vă va vinde un credit ipotecar, ci vă va ajuta să înțelegeți ce trebuie să faceți pentru a cumpăra o casă. Aceasta este deja o îmbunătățire pentru un consilier ipotecar care poate doar sugera cu adevărat diferite tipuri de credite ipotecare.

Cu bancherul nostru AI permanent care lucrează pentru noi 24 de ore pe zi, șapte zile pe săptămână, acesta va forma un intermediar dedicat între dvs. și lumea financiară. În această lume, „reclamele" nu vor fi îndreptate direct către tine, ci către bancherul tău AI. Băncile și companiile de servicii financiare vor dezvolta tehnologii care le vor permite să devină serviciul pe care bancherul tău AI îl alege și îl preferă. Toate acestea vor fi realizate cu supravegherea dumneavoastră; cu toate acestea, la un moment dat, vei crea o încredere cu bancherul tău AI pentru a face întotdeauna ceea ce este mai bun pentru tine.

Puterea AI cu vocea întâi permite ascensiunea acestui nou bancher personal care poate fi chemat prin voce ori de câte ori avem nevoie. Cunoașterea profundă și contextul profund vor crea o „relație" care ar rivaliza cu cea a unui bancher personal pentru cei foarte bogați. Capacitatea de a avea un dialog continuu, poate pe tot parcursul vieții, cu bancherul nostru personal AI va crea o relație care poate deveni cea mai importantă relație de afaceri pe care o formăm în viața noastră. Această relație se va integra în aproape fiecare aspect al vieții tale. Odată ce ai puterea unui bancher personal cu inteligență artificială, nu există nicio șansă să vrei să contemplați o lume fără ea. De asemenea, nu există nici un motiv să mergi la o ramură pentru a vorbi cu un om.

5 DLT, Blockchain, Alt-Monede și Ecosisteme Distribuite

Dubai este un lider în adoptarea celei mai noi tehnologii
și și-a stabilit obiectivul de a deveni primul
guvern din lume care să execute toate tranzacțiile implementabile
pe blockchain până în 2020. Inițiativele guvernamentale
în această direcție prezintă oportunități extraordinare de afaceri
pentru sectorul privat din Emiratele Arabe Unite.
— Ahmad Al Mulla, președintele CIOMajlis, 24 iulie 2017

Acum, înainte de a începe, voi face observația evidentă. Până la apariția acestei cărți, orice am scris aici despre blockchain și criptomonede va fi depășit. Știrile despre China și schimburile lor Bitcoin, răspunsurile de reglementare la ofertele inițiale de monede (ICO), bancherii care vorbesc despre o bula sau schema Ponzi sunt evenimente zilnice. Dar asta ar trebui să-ți spună și ceva. De asemenea, voi fi clar că, dacă căutați un eseu exhaustiv despre cum funcționează blockchain-ul, consens versus privat versus public etc. - veți fi dezamăgit - aceasta nu este cartea pentru asta. Ceea ce vreau să discut este modul în care tehnologii precum blockchain-ul vor forța băncile să evolueze și cum criptomonedele și ICO-urile pot semnala o schimbare evolutivă a modului în care gândim piețele de capital, mărfurile și fluxurile de capital în sine - o perspectivă futuristă asupra întregului ecosistem, dacă doriți.

Înainte de 2008, nu auzisem de Bitcoin, blockchain sau registre distribuite. S-a vorbit împrăștiat despre monede digitale, cum ar fi monedele QQ timpurii și dolari Linden de la SecondLife™, dar DLT [1] nu era de văzut nicăieri.

Astăzi, capitalizarea totală a criptomonedelor se măsoară în sute de miliarde; ICO-urile depășesc investițiile timpurii de capital de risc în startup-uri; în timp ce marile bănci, guvernele și firmele implementează tehnologia blockchain. Blockchain, Bitcoin, altcoins și ICO sunt fierbinți.

Asta nu ar trebui să fie o știre. Nici nu ar trebui să fie atât de surprinzător. Astăzi, cinci dintre primele șase acțiuni în ceea ce privește capitalizarea bursieră din Statele Unite sunt companii de tehnologie (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon și Facebook). Nu a fost cu mult timp în urmă oamenii dezbateau dacă IPO-ul Facebook a fost un explozie total. Și înainte de asta oamenii dezbateau dacă internetul era un moft. Tehnologia transformă astăzi fiecare sector, de la vehiculele electrice și solare care distrug viitorul combustibililor fosili, până la ecosistemul de aplicații Apple care a creat unele dintre companiile cu cea mai rapidă creștere din lume în prezent (cum ar fi Uber și Airbnb). A trebuit chiar să inventăm un nou limbaj pentru a descrie aceste schimbări, cum ar fi „economia partajată", „forța de muncă", „unicornii", „rețelele sociale" etc.

Dacă puteți să vă retrageți din sectorul bancar puternic reglementat și să observați schimbările care au loc în lume în linii mari, punctul de vedere al gradaților este că pur și simplu înlocuim toate vechile infrastructuri și lanțuri valorice cu structuri care primesc tehnologie. În lumea în care ne mutăm, sistemele vechi reglementate pe șine vechi nu pot supraviețui — chiar și cu protecționism — pentru că pur și simplu nu sunt suficient de rapide, flexibile și scalabile într-o lume în care 200.000 de smartphone-uri cu internet sunt vândute la fiecare oră în fiecare **zi** [2] . Dacă poți privi din ramura copacului pe care stai, vei vedea o pădure de schimbare care forțează inexorabil o regândire în modul în care facem lucrurile: cum trimitem bani din punctul A în punctul B, cum creștem afaceri, cum creăm mărci, cum este schimbată valoarea și multe altele.

Monede digitale emergente

Bitcoin și blockchain-ul pe care se află, este ceea ce apare în mod inevitabil atunci când trebuie să modernizați bani, magazine de valoare și sisteme de plăți într-o lume în timp real aflată pe nivelul IP, accesibilă direct de către utilizator, mai degrabă decât printr-un gatekeeper. Acest tip de soluție apare atunci când îți dai seama că un singur sistem bancar central situat într-un singur centru de date undeva nu poate face față „depozitelor" și tranzacțiilor care au loc simultan peste tot în lume unde ar putea exista un portofel mobil. Apare când îți dai seama că o singură bază de date accesată de milioane de computere simultan nu ar putea face față cerințelor de securitate de care ai nevoie pentru a păstra custodia securizată a banilor digitali. Când îți dai seama că trebuie să treci mai întâi prin

cercuri KYC doar pentru a avea acces la un sistem de plăți nu funcționează atunci când dispozitivul de tranzacționare este un AI sau un vehicul autonom cu propria sa capacitate de plată autonomă pentru taxele rutiere și stațiile de încărcare. Când îți dai seama că nu mai este doar o tranzacție pe care trebuie să o executi, ci toate celelalte date (geolocalizare, biometrice, comportamentale, euristice) care sunt însoțite de tranzacție, care vor fi la fel de critice pentru construirea viitorului afacerii tale.

Cei implicați în criptomonede precum Bitcoin și tehnologia registrului de distribuție vă vor spune adesea că aceasta va schimba lumea. Nu pentru că sunt toți „adevărați credincioși", ci pentru că au văzut posibilitățile unei lumi care nu este constrânsă de reglementări construite pentru băncile din secolul al XIX-lea pe deasupra sistemelor moștenite construite cu decenii înainte ca internetul să existe.

După cum sa discutat în capitolele anterioare, primul nivel de schimbări pe care le-am văzut în domeniul bancar a fost condus de canal. Am vorbit mai întâi despre canalele de internet, apoi canalele mobile, apoi despre omni-channel banking. Pe măsură ce utilizatorii au început să fie frustrați de interfețele bancare și de vorbire, am început să vorbim despre uzabilitate, premisa că am putea proiecta experiențe mai bune pentru utilizatori, să facem ecranele mai ușor de citit și aplicațiile mai ușor de utilizat. Acest lucru ne-a făcut să înțelegem că tehnologiile emergente ar putea schimba accesul la servicii bancare în moduri fundamentale. Dintr-o dată, instituțiile financiare cu cea mai rapidă creștere din lume s-au bazat pe interfețe tehnologice și design de experiență. Regulile privind incluziunea financiară erau complet revoluționate de simple magazine de valoare accesibile printr-un telefon mobil de bază. În continuare, așa cum lumea FinTech părea să se stabilizeze în jurul experiențelor utilizatorilor de cele mai bune practici, o a doua etapă a inovației a început [7] — FinTech și startup-urile tehnologice s-au concentrat pe reconstruirea infrastructurii de bază și a back-end-ului pe care funcționează bancar. Modernizarea țevilor și șinelor. În cele din urmă, am început să realizăm că am putea elimina interfețele tradiționale împreună.

În iulie 2017, cea mai mare ICO de până acum a strâns o finanțare incredibilă de 232 de milioane de dolari pentru Tezos [3]. Tezos a folosit atât BTC (Bitcoin) cât și ETH (Ether) pentru creșterea sa. Se spune că Tezos nu și-a propus să strângă fonduri de 232 de milioane de dolari, ci de 30-50 de milioane de dolari, dar au luat 65.693 XBT/BTC și 361.122 ETH în doar câteva zile. În timp ce scriu acest capitol, Bitcoin a fost într-una dintre cele mai mari plimbări cu rollercoaster pe care le-am văzut, ajungând până la 20.000 USD înainte de Crăciunul 2017, apoi atingând un minim de aproximativ 6.000 USD la sfârșitul lunii ianuarie 2018. La acele prețuri, valoarea pe care BTC a contribuit

la Tezos este încă cu mult peste 400 milioane USD.

Adevărul să fie spus, Tezos a strâns atât de mulți bani cu ICO-ul lor încât nu știau ce să facă cu toți cripto-cash. Așa că și-au început propriul fond de capital de risc [4]. De atunci, au intrat într-o mică criză – cred că un profit neașteptat de 230 de milioane de dolari în numerar va face asta unor fondatori.

Astăzi, Tezos este o știre veche. Ei nu mai dețin recordul pentru cel mai rapid ICO de 200 de milioane de dolari strâns din istorie. În doar 60 de minute la începutul lunii august, propriul ICO al Filecoin a strâns mai mult de 250 de milioane de dolari [5], iar apoi, în decembrie 2017, EOS a urmat cu un ICO de 700 de milioane de dolari trecând recordul anterior. În timp ce scriu asta, sunt dureros de conștient de faptul că voi actualiza cifrele din acest capitol până în momentul în care vor fi publicate. Apoi, de îndată ce cartea va fi publicată, toate aceste cifre vor fi depășite. Trăim într-o lume foarte dinamică în toate lucrurile legate de criptomonede și ICO.

Pentru prima jumătate a anului 2017, CNBC a raportat [6] că ICO-urile au reprezentat peste 1,2 miliarde de dolari în strângerea de fonduri pentru startup, mai mult decât finanțarea totală pe bază de capital de risc pentru aceeași perioadă. Aceasta este o statistică incredibilă. De ce? Deoarece aceste 1,2 miliarde de dolari în finanțare sunt în creștere de la doar 78 de milioane de dolari în 2016 (excluzând ICO-ul eșuat de 150 de milioane de dolari DAO), iar în Statele Unite, așa cum am menționat mai devreme, pentru multe dintre startup-urile care au strâns capital printr-o ICO, totul ar putea fi considerat ilegal în curând datorită unei hotărâri a Comisiei pentru Valori Mobiliare (SEC). De ce? Pentru că, ca și în cazul oricărui progres tehnologic care permite profituri rapide, există numeroși actori răi care vor da inevitabil un nume prost băieților cinstiți care încearcă să folosească o metodă inovatoare de a strânge capital pentru a-și începe afacerile.

> Imaginează-ți că un prieten construiește un cazinou și îți cere să investești. În schimb, primești jetoane care pot fi folosite la mesele cazinoului odată ce este terminat. Acum imaginați-vă că valoarea jetoanelor nu este fixă, ci va fluctua, în schimb, în funcție de popularitatea cazinoului, de numărul altor jucători și de mediul de reglementare pentru cazinouri. A, și în loc de un prieten, imaginați-vă că este un străin de pe internet care ar putea folosi un nume fals, care ar putea să nu știe de fapt cum să construiască un cazinou și pe care probabil nu îl puteți da în judecată pentru fraudă dacă vă fură banii și îi folosește pentru a cumpăra un Porsche. Acesta este un ICO
>
> —NY Times, „Există o bulă de criptomonede? Întrebați doar pe Doge”, 15

Finanțarea permanentă de către ICO-uri a atins 5 miliarde de dolari în decembrie 2017, cu o creștere semnificativă în T4. Pentru a pune acest lucru în perspectivă, 4 miliarde de dolari din această finanțare totală cumulată au fost doar în 2017. În ciuda Buletinului pentru investitori al SEC cu privire la ICO-uri din iulie 2017 și a diferitelor guverne care au luat măsuri împotriva ICO-urilor, lucrurile nu par să încetinească. În orice caz, ar părea că accelerează.

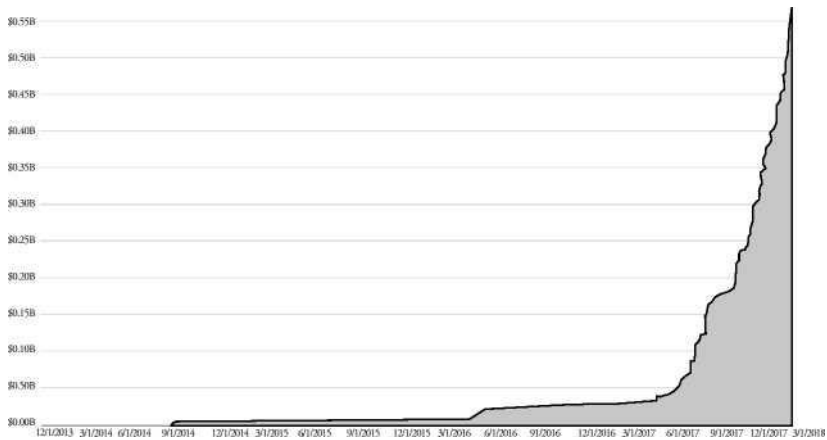


Figura I: Finanțarea ICO a explodat în 2017 (Sursa: Coindesk ICO Tracker).

În ciuda acestui val de activitate și a creșterii masive a finanțării, nu toate ICO-urile au succes.

În 2017, analiza Bitcoin Market Journal a arătat că din aproximativ 600 de ICO-uri evaluate de echipa lor, doar 394 dintre acestea și-au finalizat ICO-urile ajungând la data de încheiere. Aproximativ 35% dintre acestea au raportat sau au publicat detalii de finanțare. Astfel, ipoteza din acele date este că aproape două treimi din ICO-uri în 2017 nu și-au atins ținta de finanțare intenționată. Nu înseamnă că au eșuat complet, doar că nu și-au atins cifrele. Aceasta este o explicație. Cealaltă explicație este că, pe o piață nereglementată, auditarea rezultatelor financiare este pur și *simplu opțională* **.**

Au fost însă niște eșecuri spectaculoase. Fie prin tehnologia eșuată, execuție proastă sau înșelătorii totale, ICO-urile au în general o reputație destul de proastă ca clasă de active, în primul rând pentru că se bazează pe autoguvernare și există destui actori răi

încât poveștile negative să nu fie cazuri izolate. Cele mai mediatizate eșecuri din 2017 au inclus:

1. **OneCoin —** O înșelătorie de manual de tip Ponzi de marketing pe mai multe niveluri. 350 de milioane de dolari pierdute și 18 fondatori închiși de autoritățile indiene.
2. **Enigma —** Execuția slabă a eșuat acest serviciu de criptare și securitate. CEO-ul a fost piratat, pierzând 500.000 de dolari, ceea ce le-a ucis imprimatul de securitate.
3. **Droplex —** O înșelătorie ICO care a copiat literalmente documentul alb al unei alte companii (QRL) făcând o căutare și înlocuire globală. Totuși, au scapat cu 25.000 de dolari din banii investitorilor.
4. **Coindash —** Un hacker a sporit cu 10 milioane de dolari din acest startup israelian printr-un site de phishing. Zvonurile despre o slujbă internă continuă să-i năpădească pe echipa.
5. **Veritaseum —** reclamele YouTube au crescut acest ICO înainte ca 5,4 milioane de dolari în monede să fie furate și convertite rapid în Ethereum. Afirmațiile că echipa Veritaseum a conceput hack-ul pentru a buzuna fonduri continuă.
6. **Paritate —** Hack direct al portofelului cu semnături multiple prin exploatarea unui defect al codului și a procesului de verificare în doi pași. Hackerii cu pălărie albă au reușit să recupereze cea mai mare parte a Eterului furat.

Singura lecție învățată din toate acestea este că, în ciuda promisiunii ICO-urilor ca mecanism de finanțare pentru pornire, deocamdată este încă „atenție la cumpărător".

Bitcoin și criptomonede în creștere

Bitcoin și Bitcoin Cash (BTC/BCH), Ether (ETC), Ripple Coin (XRP), Litecoin (LTC) și altele au avut toate performanțe la maxime record la sfârșitul anului 2017, mulți investitori și comercianți tradiționali privind și clătinând din cap. XRP a crescut cu aproape 4.000 la sută doar în prima jumătate a anului 20178 , iar astăzi este listat pe 30 de burse din întreaga lume. Dar Bitcoin este criptomoneda care a început totul.

La 22 mai 2010, una dintre primele tranzacții din lumea reală cu Bitcoin a avut loc și va fi amintită pentru totdeauna drept „Ziua Pizza Bitcoin", când un utilizator BTC a plătit 10.000 de Bitcoin pentru două pizza de la Papa John's Pizza din Bay Area. La prețul de vârf al Bitcoin în decembrie 2017, acele pizza ar fi valorat mai mult de 200 de milioane de dolari.

În februarie 2011, Bitcoin s-a luptat cu paritatea dolarului american, apropiindu-se de mai multe ori, înainte de a se stabili în cele din urmă cu privire la piatra de hotar pe 9

februarie. În iunie 2011, Bitcoin se tranzacționa la aproape 30 USD per „monedă"; apoi, pe 19 iunie, a avut loc faimosul hack Mt Gox, prețul Bitcoin scăzând la 2 USD în lunile care au urmat. La acea vreme, hack-ul Mt Gox a reprezentat o pierdere de peste 2 miliarde de dolari SUA (sau aproximativ 300.000 de Bitcoins).

Pentru mulți, aceasta a fost o dovadă clară că Bitcoin a fost supus unor puncte slabe din cauza naturii sale bazate pe computer și, prin urmare, a fost condamnat.

Cu toate acestea, natura Bitcoin se schimba – oamenii începeau să vorbească despre valoarea viitoare a Bitcoin în termeni înalți[9]. Până în 2013, Bitcoin a depășit pragul valorii de 1.000 USD și a ajuns la 1.242 USD aproape de sfârșitul anului. Dar apoi iadul s-a declanșat din nou, când guvernul chinez a interzis instituțiilor financiare să tranzacționeze cu Bitcoins. Prețul Bitcoin a scăzut apoi constant în 2014 și a atins un nivel de tranzacționare în jurul valorii de 200-250 USD pe tot parcursul anului 2015. Mulți comercianți și analiști au considerat că Bitcoin a atins un punct stabil de tranzacționare și este puțin probabil să-și revină apogeul din 2013. În mod evident, s-au înșelat.

În 2017, s-a dezlănțuit tot cripto-idul. O piatră de hotar după alta a căzut pe margine pe măsură ce Bitcoin a crescut și a crescut și a crescut. John McAfee, fostul rezident nebun din Belize, a ieșit și a spus că Bitcoin va atinge 1 milion de dolari. Mai precis, McAfee a pariat că fie Bitcoin va atinge 1 milion de dolari, fie că își va mânca părțile masculine în direct la televizor. Valoarea netă personală a iluzitorului Satoshi Nakamoto a trecut de 1 miliard de dolari, apoi de 10 miliarde de dolari și apoi de 19,4 miliarde de dolari, pe baza celor[10] deținere ale sale de Bitcoin. Nu ai putea deschide o emisiune financiară fără să auzi despre Bitcoin. Jamie Dimon a spus că Bitcoin a fost cea mai mare schemă Ponzi din istorie și, în aceeași zi, JPMorgan Chase a tranzacționat milioane de dolari în Bitcoins. Ransomware-ul a început să apară la nivel global, singurul mod în care vă puteți elibera fișierele fiind să trimiteți Bitcoin hackerilor. Lumea înnebunise Bitcoin. De altfel, dacă Bitcoin ajunge vreodată la 1 milion de dolari per BTC, Satoshi ar deveni primul trilionar din lume (dacă Bezos nu-l va învinge până la capăt).

Apoi, în ianuarie 2018, Bitcoin s-a prăbușit, spectaculos. Aceiași comercianți și analiști care spuneau că Bitcoin s-a stabilizat în 2015 spuneau acum că Bitcoin se îndreaptă spre zero. Economiștii câștigători ai Premiului Nobel spuneau că balonul a izbucnit și Bitcoin-ul va înceta activitatea[11]. La momentul redactării acestui articol, Bitcoin își îndreaptă încet drumul înapoi în jurul intervalului de 7.000-10.000 USD, în timp ce piețele internaționale au trecut prin prima serie de corecții din 2018.

A numi Bitcoin volatil ar fi o subestimare. Unii analiști numesc Bitcoin o clasă de cripto-active în aceste zile, nu mai este o monedă digitală. Alții încă ne spun că va înlocui

toate băncile centrale din lume, în timp ce previziunile unei scheme Ponzi și ale unei bule continuă. Credincioșii Bitcoin chiar și-au propus propriul termen pentru a descrie plimbarea în montagne russe în evaluările și volatilitatea Bitcoin - HODL sau „Hold On for Dear Life!"

Cum naiba am ajuns aici?

Înțelegerea ascensiunii Bitcoin

Dacă nu ați citit încă cel mai recent efort al lui Dave Birch *(BeforeBabylon, Beyond Bitcoin' [2])* , vă rugăm să profitați de strălucirea sa comică și academică. Unul dintre punctele cheie pe care le face Birch în revizuirea sa asupra viitorului criptomonedelor este că, de-a lungul timpului, banii au crescut atât ca utilitate, cât și ca funcție, iar banii trebuie să devină inteligenți pentru a-și păstra utilitatea și funcționarea pe termen mediu. În cele din urmă, banii devin o formă de tehnologie în sine. Michael J Casey și Paul Vigna au argumente similare în cea mai recentă carte a lor *The Truth Machine* .

Deși acest lucru ar putea suna puțin ca științifico-fantastică, Bitcoin și ICO-urile sunt pur și simplu o parte din evoluția digitală a sistemelor noastre monetare și de tranzacționare. Dar se întâmplă altceva aici, dincolo de evoluția monedelor sau a banilor.

Bitcoin a dovedit o serie de lucruri. Blockchain a fost o tehnologie stabilă și, deși a evoluat, a rezistat testului timpului. Au avut loc numeroase furturi infame de portofel, unii proprietari celebri de portofel pierduseră un vechi hard disk cu ani în urmă și și-au dat seama că ar fi fost milionari dacă nu l-ar fi pierdut. Mt Gox și alte schimburi au suferit furturi spectaculoase. Dar blockchain-ul nu a fost piratat niciodată. S-a dovedit rezistent.

Blockchain este o nouă arhitectură care permite aplicații precum Bitcoin și ICO. Unii spun că vânzările de jetoane ICO sunt „aplicația ucigașă" a blockchain-ului. Dar luați în considerare acest lucru: aceste aplicații au devenit aproape autonome astăzi, cu suficient capital de piață încât eșecul total (mergând la zero) să devină de neconceput - există aproape prea mult capital legat pentru ca totul să dispară. Odată ce Bitcoin a depășit valoarea aurului, din perspectiva tranzacționării, acesta devenise deja o clasă de active despre care mulți au susținut că se va proteja împotriva schimbărilor pieței. Deși volatilă, performanța sa a făcut din acesta un pariu solid pe termen lung și, dacă investitorii instituționali continuă să joace în spațiu, va deveni doar un instrument de masă.

Este aceasta o evoluție a piețelor de capital globale?

Creșterea Bitcoin trebuie privită în contextul pieței în ansamblu. În timp ce piețele de valori din întreaga lume continuă să atingă niveluri record, există semne de schimbări

structurale ale piețelor de capital și ale economiilor la nivel global. Economiile dezvoltate precum SUA și Marea Britanie nu se află într-un teritoriu de creștere susținută a PIB-ului scăzut. Deși nu sunt în recesiune, economiile moderne nu sunt capabile de ratele mai mari de creștere pe care le-am văzut în secolul al XX-lea, deoarece câștigurile de productivitate încetinesc. Sărbătorim o cifră a PIB-ului mai bună de două procente, cum ar fi 10 sau 20 la sută astăzi. Companiile principale care au alimentat creșterea economică, precum GE, Exxon și băncile, sunt încă profitabile, dar în comparație cu giganții tehnologici precum FAANG (Facebook-Apple-Amazon- Netflix-Google) și BAT (Baidu-Alibaba-Tencent), nu vor mai vedea rezultate ca în anii 1980. Acestea stau la baza câteva macro tendințe majore:

1. **Productivitatea** se îndreaptă spre tehnologie, astfel încât jucătorii tradiționali fie trebuie să devină „tehnologie" fie să vadă că veniturile, prețurile acțiunilor și randamentele intră într-un declin lent;
2. **Austeritatea** și mai multe runde de reduceri de costuri sunt un drum către nicăieri din punct de vedere economic;
3. **Primele indicii** sunt că politicile Brexit [13] și Trump încetinesc economiile și industriile (agricultura este prima care merge datorită politicii de imigrație [14]), dând credibilitate mantrei globalizării ca o condiție prealabilă pentru creștere;
4. **Piețele energetice** trec prin schimbări structurale profunde, iar acest lucru creează o schimbare în care petrolul nu mai este fundamentul piețelor de mărfuri și al futures;
5. **Fluxurile de capital** și structura pieței par să se transforme aproape exclusiv în jurul ecosistemelor tehnologice.

Înainte de marea corecție din ianuarie 2018, piața de valori din SUA câștigase 3 miliarde de dolari în valoare în 2017 și a înregistrat câștiguri de 17%. Dar un sfert din această creștere a provenit exclusiv din acțiunile de tehnologie, și anume Apple, Microsoft, Facebook, Amazon și Alphabet (compania-mamă a Google) [15].

O era a mărfurilor digitale, a infrastructurii tehnologice, a economiilor inteligente și a noilor sisteme de valori este în creștere. Economia nu poate funcționa astăzi ca în 1960 și, prin urmare, eforturile protecționiste precum Brexit și politicile administrației Trump amenință să-și izoleze economiile de pârghiile care vor continua să creeze creștere economică, și anume investițiile în progresele tehnologice de bază care stau la baza infrastructurii și economiilor secolului XXI. Știu că acest lucru este discutabil, dar există schimbări structurale reale aici și am mai văzut asta în timpul Revoluției Industriale.

China a făcut mișcări masive către energia solară în ultimii doi ani. Într-adevăr,

numai în 2017, China a instalat peste 60 GW de capacitate solară – adică mai mult decât întreaga capacitate solară din SUA – și China a implementat-o într-un singur an. India se grăbește să facă același lucru, ambele economii renunțând la cărbune cât de repede este viabil. Cărbunele rulează

la 40 USD/st, la aproximativ aceleași niveluri de preț ca în 2001, iar prețurile țițeiului sunt la minime susținute. Cu sursele regenerabile care caută să depășească combustibilii fosili în anii 2030 în ceea ce privește capacitatea totală de generare, iar energia solară devenind în acest an cea mai ieftină formă de generare de energie electrică nesubvenționată per kWh, ne uităm la o piață de mărfuri care se prăbușește lent.

În ciuda eforturilor lui Trump de a aduce înapoi „cărbunele mare", SUA au creat peste 350.000 de locuri de muncă în domeniul solar între 2016 și 2017 [16]. Locurile de muncă din cărbune au crescut cu 50.000, conform administrației, dar întreaga industrie a cărbunelui are doar 160.000 de angajați în total, conform cifrelor Departamentului de Energie, mai puțin de jumătate din locurile de muncă solare adăugate în ultimii doi ani. Apoi, în ianuarie 2018, Trump a crescut tarifele la panourile solare străine și a început să vorbească despre taxele asupra energiei solare în sine. Aceasta este una dintre industriile cu cea mai rapidă creștere la nivel global și în Statele Unite în ceea ce privește crearea de locuri de muncă, iar administrația își propune să o încetinească pentru a favoriza combustibilii fosili.

În 2016, mărfurile pe bază de energie au reprezentat mai mult de 50% din volumele de tranzacționare din SUA [17]. Dacă aceste mărfuri vor rămâne neschimbate sau vor scădea, va exista o scădere totală a comerțului cu mărfuri și a volumului în următorii 30 de ani în trilioane de dolari. Piețele doresc creștere.

Figure 2: Oil prices are in for sustained lows given that solar's price is declining so rapidly (Graph: Brent Petroleum prices since 1987).

În mod clar, în timp ce bursa este în creștere, mărfurile în general (în mare parte din cauza scăderii susținute a mărfurilor pe bază de combustibili fosili) nu vor oferi

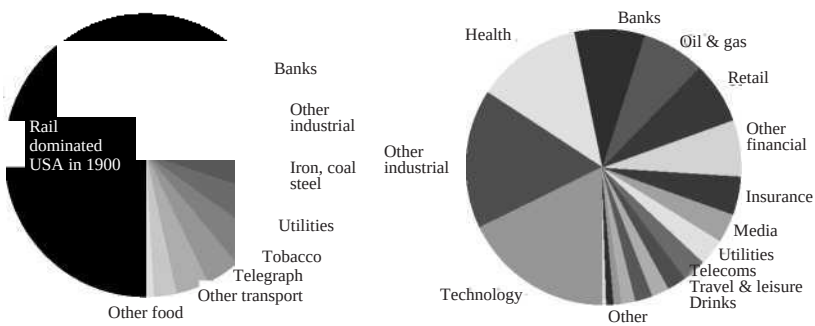
oportunitățile de creștere pe care le-au avut cândva, cu excepția poate metalelor pământurilor rare. Prin urmare, este rezonabil să credem că mărfurile digitale și activele digitale s-ar putea muta pentru a umple golul în dolari investiționali disponibili sau pentru a alcătui un portofoliu echilibrat pentru investitorii în creștere, în special cu randamentele puternice pe care le întâmpinăm. Dacă ești un investitor și vrei creștere, criptomonede precum Bitcoin sunt volatile, dar merg pe drumul cel bun pe orizonturi de timp de 3-5 ani.

Gândiți-vă la asta astfel: în anii 1850 și 1860, economiile în creștere investeau în electricitate, căi ferate și linii telegrafice. La începutul anilor 1900 erau drumuri, telecomunicații și linii de asamblare din fabrici. În anii 1960 era electronică, calculatoare și servicii de afaceri. Fiecare dintre aceste competențe au reprezentat infrastructura de bază și componentele talentelor pentru creșterea industrială și a PIB-ului în următorii 50 de ani - capacitatea de a rămâne competitiv. Economiile care nu au reușit să investească în această infrastructură s-au găsit semnificativ în spatele concurenței în doar un deceniu sau două. Economiile dezvoltate au fost cele care au investit continuu în infrastructura necesară pentru a deveni mai competitive.

Din trecut în prezent: marea transformare a SUA

1900 **2017**

Figura 3: Bursa SUA pe sector, 1900-2017 (Sursa: Credit Suisse).



Fac parte criptomonedele precum Bitcoin din noua infrastructură inteligentă de care economia globală va avea nevoie pentru a fi viabilă în 2030 sau ar putea fi totul o bulă, o schemă Ponzi și o înșelătorie?

Întregul argument „Bitcoin este o fraudă".

Pe 12 septembrie 2017, Jamie Dimon, CEO-ul JPMorgan Chase, a proclamat Bitcoin o fraudă – și nu a fost prima dată. Prețul XBT a scăzut peste noapte și sa raportat că comercianții de la JPMorgan Chase au inițiat ordine de cumpărare în valoare de peste 17 milioane de dolari pe Bitcoin imediat după. Unii au spus că Dimon a fost implicat într-o schemă de descărcare și pompare. După aceea, Dimon a spus că nu va mai vorbi despre Bitcoin. Dar a făcut-o. În ianuarie 2018, el a spus pur și simplu că regretă că a făcut acest comentariu - oh, iar fiica lui are, aparent, o investiție în Bitcoin.

Într-un raport intern JPMorgan, publicat pe 8 februarie 2018, principala bancă din SUA a spus că criptomonedele „este puțin probabil să dispară". Raportul a analizat potențialul viitor al criptomonedelor în general, împreună cu randamentele incredibile ajustate la risc pe care criptomonedele le-au oferit ca o clasă alternativă de active în ultimii ani pentru investitori, în comparație cu S&P500 și piețele de valori în general.

> Este puțin probabil ca CC-urile [Criptomonedele] să dispară și ar putea supraviețui cu ușurință în diferite forme și forme în rândul jucătorilor care doresc o mai mare descentralizare, rețele peer-to-peer și anonimat, chiar dacă acesta din urmă este amenințat... Tehnologia de bază pentru CC-uri ar putea avea cea mai mare aplicație în domeniile în care sistemele de plată actuale sunt lente, cum ar fi sistemele de recompensă pentru inovații sau alte sisteme de plată, cum ar fi inovarea sau blocarea transfrontalieră. Internetul lucrurilor, precum și părți ale economiei subterane.
>
> —„JP Morgan Perspectives: Decriptarea criptomonedelor: tehnologie, aplicații și provocări" 8 februarie 2018

Unii, precum Dimon, au afirmat în mod regulat în ultimii nouă ani că Bitcoin este o bulă, cum ar fi Bula Mării de Sud din 1720 sau Marea Nebunie a Lalelelor din anii 1630. Aceste bule sunt adesea create cu vehicule de investiții care sunt foarte supuse speculațiilor de pe piață, adesea cu creatorii care fac bani mari pe măsură ce nebunia ajunge pe piața mai largă. The South Sea Bubble a folosit efectul de rețea precum Bitcoin și ICO-uri, oferind politicienilor britanici, lorzilor și chiar dreptului de autor acces la o formă de opțiuni pe acțiuni, care îi încurajează să crească cererea pentru acțiuni (și puteau păstra acțiunile fără ca numerarul să-și schimbe mâinile și să le vândă înapoi companiei sau publicului odată ce prețul de piață a depășit prețul opțiunii). În cele din urmă, afirmațiile făcute de South Sea Company s-au dovedit a fi frauduloase, iar un act al

Parlamentului a ajutat la introducerea bursei de valori moderne pentru a proteja piața de aceste tipuri de fraude.

Capitalizarea totală de piață a criptomonedelor fluctuează astăzi între 300 și 500 de miliarde de dolari, sau în intervalul valorii Wells Fargo ca companie. Numai Bitcoin depășește capitalizarea de piață a McDonald's, CBS, 3M, Netflix [18] și a altora în termenii de astăzi și se apropie de capitalizarea bursieră actuală a Disney. Cu toate acestea, în loc să fie pur și simplu o clasă de active într-o bulă speculativă, ICO-urile distribuie acum valoarea Bitcoin pe token-uri care sunt legate de o gamă largă de companii – funcționând într-un mod foarte similar modului în care sunt emise valorile mobiliare pe o bursă.

Problema autorităților de reglementare este că Bitcoin, altcoin-urile și ICO-urile au devenit aproape auto-susținute, în același mod în care piața de valori se auto-susține. Atâta timp cât participă suficienți investitori și expunerea lor este limitată sau diversificată, probabilitatea unui colaps complet al Bitcoin sau Ether este aproximativ la fel de probabilă ca și prăbușirea completă a unei piețe de valori secundare în prezent.

Asta nu înseamnă că actorii răi ocazional care își emit propriile ICO-uri nu vor afecta prețul Bitcoin sau ETH. Există o mulțime de povești cu actori fără scrupule care au dispărut cu „câștigurile" lor ICO și faptul că SEC îi trage după ei. Prăbușirea numeroaselor companii și fonduri bazate pe token este cu siguranță mai probabilă decât colapsul unei companii tranzacționate la bursă. Cu toate acestea, faptul că token-urile permit startup-urilor emergente să strângă capital fără listare și fără a oferi capitaluri proprii este pur și simplu o idee prea convingătoare pentru mulți fondatori. Astfel, este probabil că mai mult capital va intra pe piața ICO în timp și, în cele din urmă, în 10 ani, piața totală ICO va depăși unele dintre piețele de valori mai mici din lume în ceea ce privește capitalizarea bursieră.

> Capitaliștii de risc au investit în inovare și perturbare de foarte mult timp, dar ca industrie rareori inovează ei înșiși. Dacă vă aflați în spațiul blockchain sau bitcoin, opinia noastră este că încercăm să descentralizăm lumea, încercăm să democratizăm lumea într-un mod care să creeze condiții de concurență echitabile în care toată lumea are acces egal. Crowdfundingul a fost primul salt major în democratizarea lumii finanțelor din stadiu incipient. Cred că simbolizarea ei – ceea ce facem – este următorul salt și mai mare.
>
> —Brock Pierce, Bitcoin Foundation și EOS

Unii autorități de reglementare vor interzice cu siguranță ICO-urile, unii chiar vor interzice criptomonedele cu totul. Dar alții vor vedea asta ca o diferențiere competitivă

într-o economie globalizată care se restructurează în jurul activelor și mărfurilor digitale.

Trucul aici este că ICO-urile și criptomonedele reprezintă un fel de schimbare sistemică similară cu ceea ce a avut loc *după* prăbușirea Bulei Mării de Sud, nu în timpul Bulei Mării de Sud în sine . Aceasta este formarea unei noi piețe construite fără obstacolele legale și geografice ale piețelor de valori care operează la nivel global astăzi. ICO-urile pe deasupra criptomonedelor sunt pur și simplu un sistem optimizat pentru IP conceput pentru schimbul de valoare într-o lume în timp real, în care valoarea este descentralizată, pe baza puterii de calcul și a efectului de rețea, nu a băncilor centrale și a legislației guvernamentale. ICO-urile sunt, la fel ca majoritatea FinTech-urilor și tehnologiilor, un atac la frecare - frecarea strângerii de capital.

Personal cred că autoritățile de reglementare care vor câștiga vor fi cele care vor permite un proces ușor de atingere pentru ICO-urile legale, încurajând investițiile, dar cu suficientă protecție pentru a elimina actorii răi. Investitorii care câștigă vor fi cei care investesc în criptomonede pe termen lung și aleg jetoane care sunt în mod clar legate de performanța companiei în care sunt investiți și nu concepute doar ca o modalitate de a strânge fonduri fără capital propriu. Ca și în cazul celor mai bune piețe, companiile cele mai performante vor câștiga atât pentru investitorii lor, cât și pentru fondatori. Actorii răi nu vor putea să omoare asta. Dar cu siguranță ne vor obliga să reglementăm piața ICO, la fel cum Bubbleul Mării de Sud a creat piețele de valori moderne.

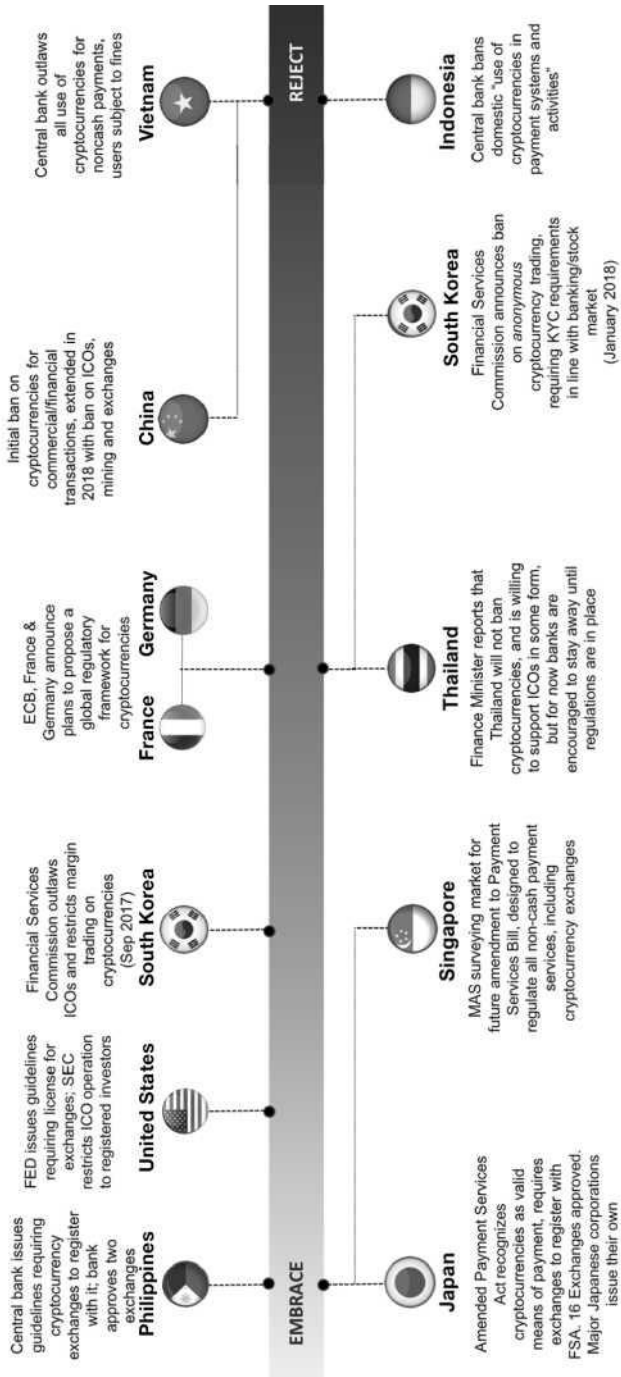

EMBRACE
REJECT
Philippines
Central bank issues guidelines requiring cryptocurrency exchanges to register with it; bank approves two exchanges
United States
FED issues guidelines requiring license for exchanges; SEC restricts ICO operation to registered investors
South Korea
Financial Services Commission outlaws ICOs and restricts margin trading on cryptocurrencies (Sep 2017)
France
Germany
ECB, France & Germany announce plans to propose a global regulatory framework for cryptocurrencies
China
Initial ban on cryptocurrencies for commercial/financial transactions, extended in 2018 with ban on ICOs, mining and exchanges
Vietnam
Central bank outlaws all use of cryptocurrencies for noncash payments, users subject to fines
Japan
Amended Payment Services Act recognizes cryptocurrencies as valid means of payment, requires exchanges to register with FSA. 16 Exchanges approved. Major Japanese corporations issue their own cryptocurrencies/tokens
Singapore
MAS surveying market for future amendment to Payment Services Bill, designed to regulate all non-cash payment services, including cryptocurrency exchanges
Thailand
Finance Minister reports that Thailand will not ban cryptocurrencies, and is willing to support ICOs in some form, but for now banks are encouraged to stay away until regulations are in place
South Korea
Financial Services Commission announces ban on anonymous cryptocurrency trading, requiring KYC requirements in line with banking/stock market (January 2018)
Indonesia
Central bank bans domestic "use of cryptocurrencies in payment systems and activities"

Figura 4: Răspunsuri de reglementare la ICO-uri și criptomonede în ultimele 12 luni (Sursa: Nikkei.com, altele).

Nu va fi o prăbușire totală cu dispariția ICO-urilor și a criptomonedelor – va fi doar formalizarea pieței ICO de către autoritățile de reglementare, susținută de criptomonede ca clase alternative de active, sisteme alternative de schimb de valori și rețele de plăți. Așa că poate HODL pe acei Bitcoin și Ethereum pentru un pic mai mult.

Implicațiile structurale ale DLT

Auzind despre întreaga istorie a blockchain-ului legat de Bitcoin, piața ICO în creștere și poveștile băncilor care se străduiesc să-și pună în aplicare propriile inițiative blockchain, ați fi iertat să credeți că blockchain-ul este exclusiv domeniul sectorului financiar. Realitatea este că inițiativele blockchain au atins deja zeci de industrii, de la guvern la minerit de diamante, de la energie la infrastructură inteligentă.

Tehnologia Distributed Ledger (DLT) este acum implementată de băncile din întreaga lume. Începem să vedem că finanțarea comerțului și tranzacțiile transfrontaliere se deplasează către POC-uri blockchain. Tipurile de tehnologii blockchain sau registru distribuit sunt variate. De fapt, unele blockchain-uri private ar putea să nu fie considerate „distribuite" deloc, așa cum arată diagrama de flux a lui Dave Birch (Figura 6). Un registru partajat privat poate fi puternic restricționat în ceea ce privește utilizarea, așa că în modelele publice clasice precum blockchain-ul Bitcoin, utilizarea restricționată a registrului nu se pretează deloc să fie numită distribuită.

Se pare că nu există un sfârșit de aplicații pentru tehnologia blockchain sau DLT. Și blockchain-ul are un impact direct asupra sectorului bancar.

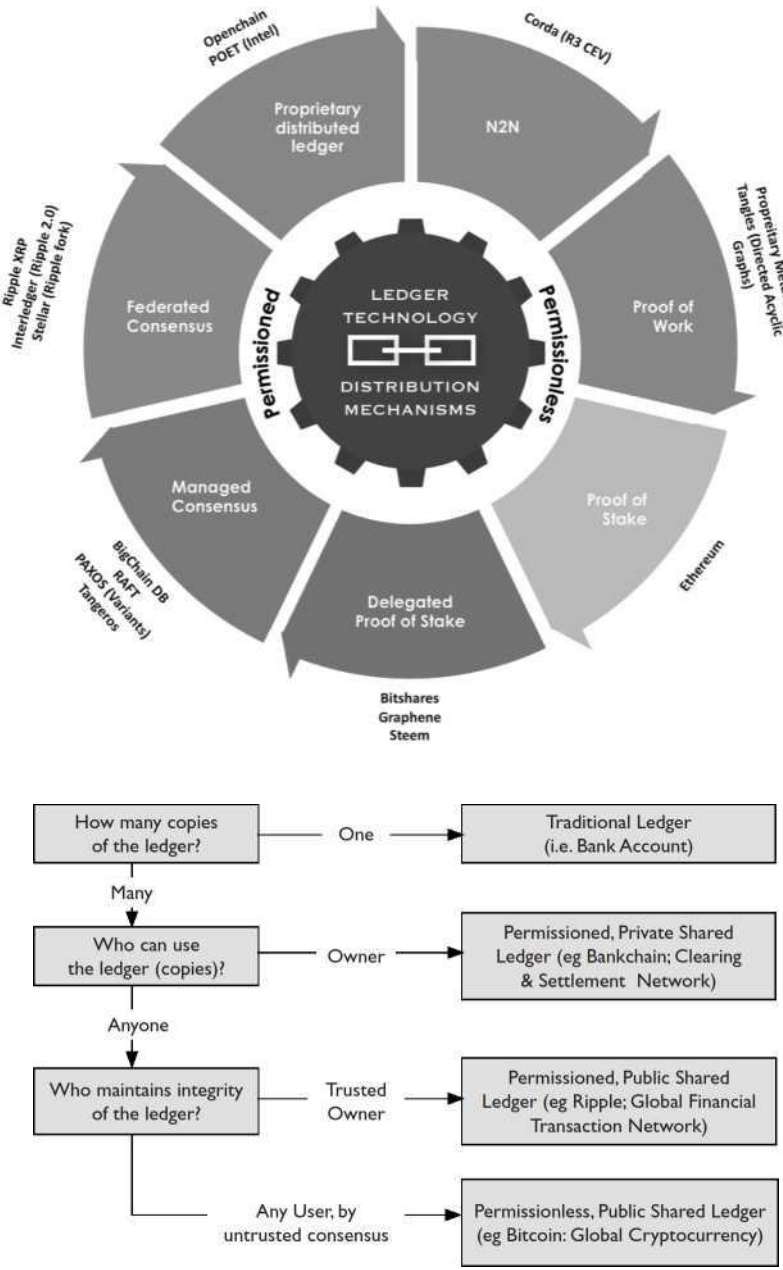


Figura 5: Diferite arome ale tehnologiilor contabile distribuite prin mecanisme de consens (Sursa: KPMG Research/Dave Birch).

În 2017, Ripple a anunțat că peste 100 de bănci s-au alăturat RippleNet pentru a moderniza tranzacțiile de plăți globale și transfrontaliere. Este încă departe de cele 11.000 de bănci care folosesc rețeaua SWIFT, dar este cu 100 mai mult decât acum câțiva ani și

crește rapid. Într-un raport din 2017 al IBM, „Leading the Pack in Blockchain Banking: Trailblazers Set the Pace” [19] , 15% dintre primele 200 de bănci globale au declarat că au lansat aplicații blockchain comerciale la scară largă în 2017, iar 65% se așteptau să aibă proiecte blockchain în producție până în 200010, cu instituții mai mari, cu angajați mai mari, cu angajați mai mult în 200010. conducând acuzația, conform cercetărilor IBM.

Deci, ce determină băncile să lucreze pe tehnologii blockchain sau registru distribuit? Adesea, afacerea lor este pregătită pentru viitor în ceea ce privește elementele cheie ale back office-ului, cum ar fi flexibilitatea tranzacțională și viteza și interoperabilitatea cu rețelele emergente, dar în multe cazuri se datorează faptului că tehnologiile blockchain emergente oferă securitate și auditabilitate pe care bazele de date bancare existente și rețelele de plăți nu le au.

Dar nu doar băncile văd beneficiile tehnologiilor contabile distribuite. Companii precum Sun Exchange își construiesc toate activele inteligente ale afacerii, contractele inteligente și jetoanele ICO pe blockchain. Everledger urmărește diamantele din momentul în care sunt extrase dintr-o mină din Zambia, până la inelul de logodnă vândut în Tiffany's de pe 5th Avenue din New York. Hanson Robotics și Singularity AI se uită la gestionarea cogniției mașinilor emergente pe blockchain. În viitor, un bebeluș ar putea avea identitatea urmărită din momentul nașterii, până la școală, primul său cont bancar, căsătoria și moartea, toate pe blockchain.

În 2017, Vladimir Putin a proclamat că guvernul rus va fi reproiectat pe tehnologia blockchain, începând cu serviciile de transport. Acest lucru vine la doar câteva luni după ce Vitalik Buterin de la Ethereum s-a întâlnit cu Putin la Forumul pentru investiții economice din Sankt Petersburg într-o întâlnire cu ușile închise. Conducătorul Dubaiului, Sheikh Mohammed, a stabilit 2020 ca dată pentru toate tranzacțiile guvernamentale care urmează să fie efectuate pe infrastructura blockchain. La Forumul Economic Mondial din 2018, guvernele din întreaga lume au anunțat că un

program de călători și identitate recunoscut la nivel global va fi implementat pe blockchain, care ar putea într-o zi să semneze sfârșitul pașapoartelor fizice. Brazilia și Canada vorbesc și despre programe naționale de identitate pe blockchain, în conformitate cu această inițiativă.

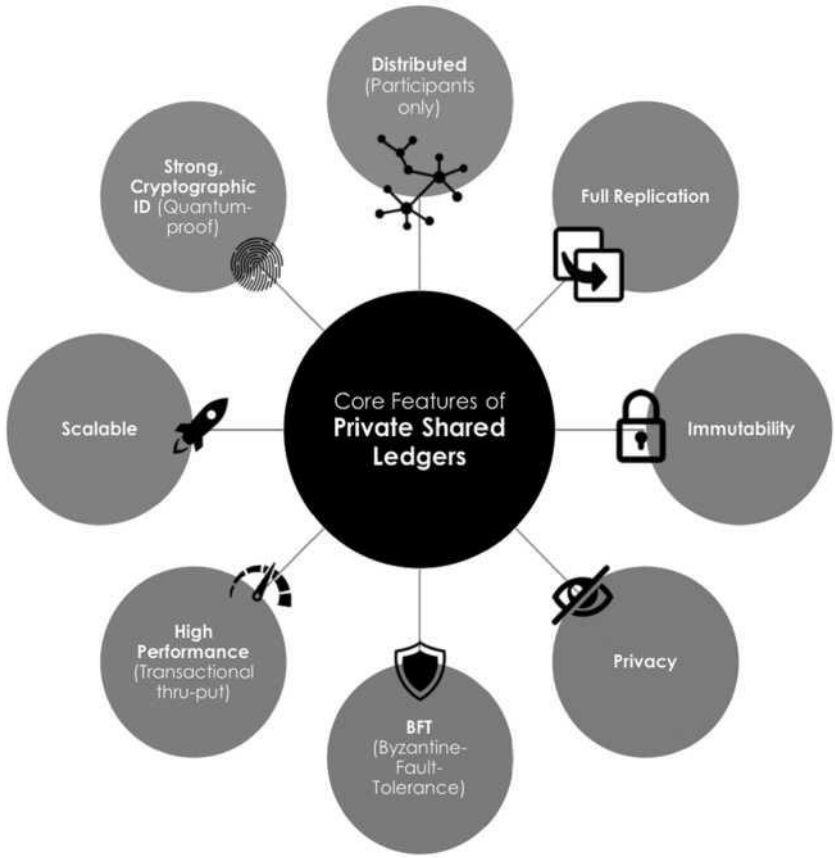


Figura 6: Beneficiile de bază ale blockchain-urilor private în comparație cu sistemele tranzacționale actuale (Sursa: Gilbert+Tobin).

Lumea pare să fie îndrăgostită de conceptul de blockchain. Mai jos sunt doar câteva dintre domeniile în care implementările și startup-urile active blockchain operează astăzi în spațiul non-financiar.

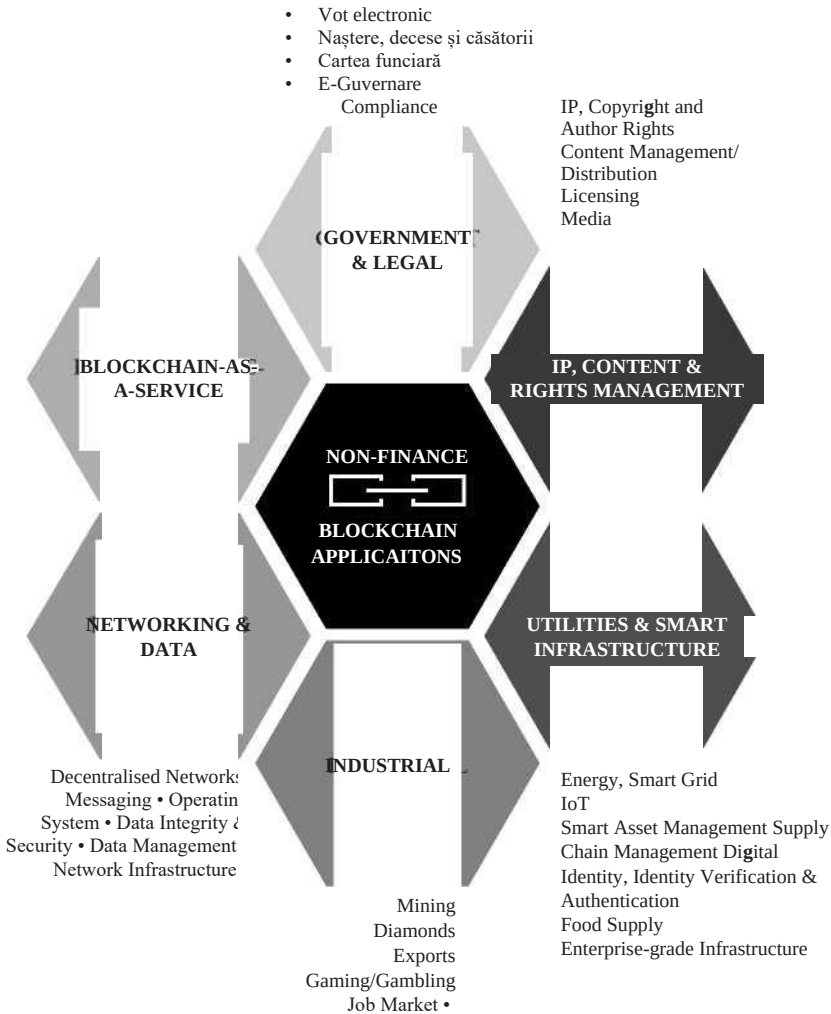


Figura 7: Aplicații Blockchain.

Dacă ai crezut că blockchain-ul este despre criptomonede, te înșeli. Dacă ai crezut că blockchain-ul este o problemă financiară, te înșeli din nou. Dacă există o bază de date undeva în lume care are nevoie de o prezență distribuită, auditabilitate puternică și/sau management automatizat, atunci este probabil să vedem că blockchain-ul devine fundamentul acelor seturi de date în următoarele două decenii.

Blockchain este încă la început, chiar și în lumea bancară. Dacă vă dați înapoi de la prezent, ați putea să vă gândiți la blockchain-ul ca un element al gândirii principiilor și ca o reproiectare a serviciilor tranzacționale de bază care alimentează piața serviciilor

financiare. Oferă potențialul de a crea o interoperabilitate largă între noi sisteme de identitate, servicii tehnologice, produse financiare și rețele de plăți. Este o modalitate de a depăși constrângerile actuale ale sistemului de „țevi și șine" moștenite pe care sistemul bancar le-a stabilit de-a lungul deceniilor. În timp ce oameni ca SWIFT și NACHA vorbesc despre propriile încercări de blockchain, realitatea este că rețelele cu cea mai rapidă creștere din serviciile financiare de astăzi nu sunt conectate la operatori, ci sunt sisteme noi care se dezvoltă pe lângă protocoalele mobile și internet.

De ce sistemul dvs. de bază are o perioadă de valabilitate

Astăzi, cele mai mari super-portofele din China, India și Africa sunt sisteme în buclă închisă, care dețin depozite în miliarde de miliarde. Aceste magazine de valoare pentru portofel mobil sunt în esență ceea ce obișnuiam să numim un cont bancar. Chiar dacă avem de câțiva ani mecanisme alternative de stocare a valorii, cum ar fi programe de mile ale companiilor aeriene, carduri de transport etc., amploarea acestor ecosisteme alternative de portofel și faptul că sunt interschimbabile cu plățile în numerar și cu cardul, le fac extrem de asemănătoare băncilor în natură. Cu doar 10 ani în urmă, singurii jucători din spațiul pe care îl operau M-Pesa, Paytm, Alipay, Venmo și WeChat Pay erau deținute de bancă, cu singura excepție notabilă a PayPal, desigur.

Cu toate acestea, așa cum am subliniat deja, Paytm, Alipay, M-Pesa și Tencent nu au sisteme de bază bancare care să le susțină portofelele mobile. Cel puțin nu pentru operațiunile de registru - trebuie să-și stocheze toate depozitele în numerar pe care le iau în conformitate cu reglementările locale într-un cont bancar real la o bancă parteneră, dar în cadrul sistemului de buclă închisă, acestea sunt fără core.

Pe măsură ce dispozitivele loT, jetoanele ICO, licențele de monedă electronică, criptomonedele și super-portofele devin din ce în ce mai comune, o mare parte a activității bancare de zi cu zi, în special în ceea ce privește depozitele, plățile și investițiile, va fi fără core și fără bănci. Acum ați putea argumenta că acest lucru este doar strigăt pentru reglementare, pentru a forța aceste organizații să devină instituții financiare autorizate sau formale (licențiate), dar asta nu le va cere să pună în aplicare un sistem de bază bancar. Acest lucru se datorează faptului că magazinele lor digitale de valoare nu fac parte dintr-un model bancar universal, nu reproduc produsele pe care se bazează astăzi băncile, rețelele de carduri sau casele de investiții. Acestea iau la suprafață aceeași utilitate ca băncile cu sisteme de bază, dar asta necesită doar un strat de experiență puternic, și nu un sistem de bază.

În cele din urmă, pe măsură ce băncile sunt forțate să concureze pe utilități

și să construiască din ce în ce mai multe experiențe tehnologice pentru a evidenția respectiva utilitate, ele vor întări un strat de middleware care seamănă din ce în ce mai mult cu platformele blockchain și ca Ant Financial sau WeChat de la Tencent. În esență, ei vor dezbrăca miezul înapoi la miezul său (scuzați jocul de cuvinte). Da, capacitatea de a oferi dobânzi va fi acolo, capacitatea de a stoca valoare va fi în continuare acolo, iar accesul la credit va fi acolo. Dar sistemele de bază care întăresc produsele similare filialelor vor fi utilizate mai puțin și mai mult din middleware-ul va fi folosit pentru a suprafață experiențe bancare prin dispozitive mobile, voce, ochelari de realitate augmentată și altele asemenea.

Ce primești atunci când „banca" nu livrează niciunul dintre produsele vechi pe care obișnuia să le implementeze în sucursală; când este doar un nucleu concentrat al utilității bancare, procesele sale privind adecvarea capitalului sunt încă aplicate de autoritățile de reglementare; identitatea sa este externalizată brokerilor și blockchain-urilor guvernamentale; și operațiunile sale de risc gestionate de inteligența artificială?

Sistemul bancar de bază va fi dispărut în mare măsură, înlocuit de o utilitate îmbunătățită și experiențe bancare omniprezente. Cel puțin, va face parte dintr-un pachet de livrare mult mai mare de tehnologie și experiență.

Știu că aici vorbim despre o schimbare de zeci de ani, dar gândește-te din nou la structura organizațională, arhitecturile tehnologice și competențele pentru a concura în această lume cot la cot cu jucători fără nucleu, cum ar fi Ant Financial. Sistemul dumneavoastră de bază actual oferă un avantaj competitiv față de aceste instituții financiare nebancare?

Dar cum rămâne cu băncile challenger? Băncile challenger pe care le vedem că funcționează în cea mai mare parte în ipoteza că vor avea un nucleu super-modern, în timp real, cu un front-end bun pentru a se diferenția. Dar unele bănci neo , precum Stirling și Revolut, încep acum să construiască alternative la aceste modele, cum ar fi marketplace banking. Propria mea bancă contestatoare, Moven, nu are un sistem de bază - avem doar un strat mare de middleware.

Totul se întoarce la primele principii. Dacă ați construi arhitectura unei bănci de la zero astăzi, pe baza tot ceea ce știm acum, ați construi-o pe baza unui sistem de bază tradițional proiectat în 1960, dar actualizat pentru funcționare în timp real? Nu dacă înțelegeți că sistemul bancar 4.0 este despre experiențe apărute prin tehnologie și nu despre digitalizarea produselor bancare din

sucursale. Blockchain-ul va fi o parte necesară, de bază, a arhitecturii necesare experiențelor bancare în timp real din secolul 21. Sistemele bancare de bază de stil vechi nu vor.

Note de final

1 Tehnologia registrului distribuit.

2 Sursa: IDC Data (adică peste 3.000 de smartphone-uri vândute în fiecare minut, 1,7 miliarde anual).

3 Ethereum a fost de fapt prima organizație care a emis o ofertă inițială de monede.

4 Sursa: *Business Inside **r*** — „Ce face un startup tehnologic după ce a strâns 232 de milioane de dolari vânzând monede digitale investitorilor? Înființați un fond de capital de risc".

5 „200 de milioane de dolari în 60 de minute. Filecoin ICO Rockets va înregistra pe fondul problemelor tehnice", CoinDesk.com—https://www.coindesk.com/200-million-60-minutes-filecoin-ico-rockets-record-amid-tech-issues/ .

6 Sursa: CNBC, august 2017—https://www.cnbc.com/2017/08/09/initial-coin-off erings - surpass-early-stage-venture-capital-funding.html.

7 A se vedea e https://www.sec.gov/oiea/investor-alerts-and-bulletins/ib_coinofferings.

8 Consultați CNBC—https://www.cnbc.com/2017/07/21/ripples-xrp-digital-currency-rose- 3977-percent-in-the-first- half-of-2017.html.

9 Sursa: articolul *Business Inside **r*** — „Bitcoin ar putea ajunge la 1 milion de dolari", Henry Blodget, 8 noiembrie 2013.

10 Presupunând că Satoshi este de fapt un bărbat sau o persoană. Unii cred că Satoshi este o creație a NSA. Am auzit că Satoshi este de fapt patru indivizi separați care au colaborat la prima carte albă, dintre care unul nu mai este în viață.

11 Laureații Nobel Robert Shiller și Joseph Stiglitz au prezis ambii prăbușiri mari în Bitcoin; vezi https://www.ccn.com/nobel-laureate-economist-predicts-bitcoin- crash-wont-go-to-zero-it-will-just-come-down/.

12 Disponibil pe Amazon și oriunde se vând cărți bune.

13 Vezi Independent.co.uk — „Recoltele din Marea Britanie lăsate să putrezească după scăderea numărului de lucrători agricoli din UE în Marea Britanie după referendumul Brexit", 5 februarie 2018.

14 A se vedea Raportul USDA – „Impactul potențial al schimbărilor în politica de imigrare asupra agriculturii americane și a pieței forței de muncă în fermă angajată".

15 Consultați Quartz.com — „Doar cinci companii tehnologice reprezintă un sfert din anul de succes al pieței de valori din SUA", 30 octombrie 2017.

16 Sursa: EDF/Fortune — „Energia regenerabilă creează locuri de muncă de 12 ori mai rapid decât restul economiei".

17 Sursa: TFR Commodities Review 2016—www.tfreview.com .

18 Sursa: Comparați http://www.corporateinformation.com/Top-100.aspx?topcase=b https://coinmarketcap.com/.

19 Consultați https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBP03467USEN.

Part 03

De ce companiile FinTech demonstrează că băncile nu sunt necesare

6 **FinTech și TechFin: prieten sau dușman? 186**

7 **Rolul lui AI în domeniul bancar 219**

8 **Experiența universală 252**

FinTech și TechFin: prieten sau dușman?

6

Pe măsură ce [...] tehnologiile se dezvoltă și sezonează, ele vor crea un mod total diferit de a face servicii bancare și financiare. Acum vom vedea posibilitatea – nu neapărat probabilitatea – a ceea ce numim un „moment Kodak", în care băncile devin din ce în ce mai irelevante pentru clienții lor.

— Antony Jenkins, fost CEO al Barclays, fondator al startup-ului FinTech 10x Future Technologies

Dacă accesați Google și introduceți FinTech, printre termenii de căutare automată de top care apar se numără „FinTech ucide băncile", „FinTech perturbă băncile", „FinTech va înlocui băncile". Dacă urmați astfel de căutări, veți găsi pagini și pagini cu știri de la principalele instituții de știri financiare, împreună cu bloguri, comunicate de presă și așa mai departe care proclamă că, da, FinTech va ucide băncile. Dar apoi veți găsi, în egală măsură, o multitudine de articole care arată că totul este mult zgomot pentru nimic, iar băncile nu numai că sunt la înălțime, dar vor supraviețui „moftului" FinTech-ului. Unii vor argumenta că acesta este un joc cu sumă zero, că totul va funcționa cu FinTech-urile și băncile care trăiesc într-un fel de armonie tehnologică odată ce praful se va așeza. Adevărul este ceva mai complex.

FinTech (sau TechFin) va ucide băncile? Cu siguranță unele bănci, dar nu toate. Vor ucide băncile (sau autoritățile de reglementare) niște FinTech? Absolut, dar din nou, FinTech-urile care reușesc vor deveni o parte consacrată a viitorului serviciilor financiare și, așa cum a prognozat Antony Jenkins mai sus, FinTech-urile și TechFins-urile schimbă material ceea ce înseamnă serviciile financiare în sine.

Nivelurile de investiții arată că „modul" FinTech este departe de a fi încheiat: fie este încă la început, fie suntem chiar în plin. Investiția puternică de 8,7 miliarde USD în T4/17 a propulsat finanțarea globală pentru FinTech la peste 31 miliarde USD pentru 2017, susținând același nivel ridicat de investiții observat în 2016 [1] . Aceasta aduce investiția globală totală în sectorul FinTech din ultimii trei ani la 122 miliarde USD [2] . Numărul de tranzacții cu capital de risc a depășit 1.000 pentru al patrulea an consecutiv în 2017. Aceasta face parte dintr-o tendință mai largă de creștere a investițiilor în capital de risc în firmele de tehnologie; de fapt, 2017 a marcat cea mai mare cheltuială în capitalul de risc de la boom-ul dot com. Un total de 84 de miliarde de dolari au fost investiți în peste 8.000 de companii de tehnologie și startup-uri anul trecut [3] , FinTech luând mai mult de o treime din această investiție. În loc să fie o bulă precum boom-ul dot-com, acum există numeroase startup-uri FinTech care sunt mărci mari, de mare valoare, cu baze de clienți consolidate și profitabile. Multe dintre aceste startup-uri sunt cel puțin la fel de mari ca concurenții lor echivalenti care sunt listate, companii publice. La fel ca Uber, multe dintre aceste companii au ales să rămână în proprietate privată pentru moment.

În cele din urmă, aceasta înseamnă că dacă crezi sau nu cu adevărat că FinTech-urile vor ucide băncile este în mare măsură irelevant. Investițiile care inundă jucătorii emergenti din tehnologie modifică deja serviciile financiare în mod demonstrabil, iar aceste startup-uri schimbă serviciile financiare într-un ritm mult mai rapid decât la care băncile sunt capabile să răspundă. Pe măsură [ce] acești noi intrați continuă să obțină un acces din ce în ce mai mare la finanțare, acest lucru face ca perturbările viitoare și mai probabile **4** .

Să facem argumentul și mai simplu. Dacă Ant Financial și Alibaba, LuFax, Simple, Square, TransferWise, Betterment, Stripe, Venmo, Xero, SoFi, Credit Karma, Coinbase și altele nu ar exista, ar investi băncile în tehnologie în același ritm ca și astăzi? Sau status quo-ul ar fi continuat să întărească o rată mai lentă a schimbării? În cele din urmă, noile repere în performanța economică, valorificarea rețelelor sociale și a efectului de rețea, achiziția de clienți prin canalele digitale, strategiile de vânzare încrucișată și upsell legate de modele comportamentale și așa mai departe, sunt inexorabil legate de jucătorii cheie din FinTech care au schimbat jocul și au mutat obiectivele.

De exemplu: dacă ai fi Jack Ma și ai început prin a construi sucursale bancare sau ai numi agenți și consilieri pentru a-ți construi afacerea? Sau ai folosi primele principii de gândire pentru a schița metode de creștere mai agresive în era digitală? Îl voi lăsa pe

Jack Ma să răspundă la această întrebare:

> Am făcut un pariu [cu CEO-ul Walmart]: în 10 ani vom fi mai mari decât Walmart, pe baza vânzărilor. Pentru că dacă vrei să ai 10.000 de clienți noi, trebuie să faci un nou depozit și asta și asta. Pentru mine?...Două servere.
>
> —Jack Ma, fondatorul Alibaba, vorbind la Forumul Economic Mondial din 2015

Figura I: Jack Ma vorbind la Forumul Economic Mondial din 2015 (Credit imagine: WEF).

Jack Ma a fost foarte clar că, în calitate de fondator al celui mai mare startup FinTech din lume, nu există niciun avantaj în era digitală de a construi infrastructură fizică pentru a dezvolta un brand. Dacă doriți să creșteți rapid, trebuie să fie activat digital.

"Pentru mine? Două servere"

Viitorul serviciilor financiare este în mod clar despre *experiențele serviciilor financiare încorporate în tehnologii care sunt omniprezente* . Tehnologii care permit scalarea rapidă. Tehnologii care rezolvă marile probleme de incluziune financiară, fraudă și furtul de identitate, fricțiuni și așa mai departe. FinTech-urile sunt în mod constant primii care au experiență pe platformele tehnologice care reprezintă marea majoritate a accesului zilnic la servicii financiare. În China, Alipay și WeChat au fost primele pe piață și au dominat. În SUA, PayPal, Venmo și Square au predatat cu ani de zile genul Zelle. Primele bănci care au lansat onboardingul digital au fost băncile neo sau challenger. Drept urmare, atunci când acești jucători ajung la scară, ajung să-i forțeze pe titulari să imite experiența

despre care clienții știu acum că este posibilă [5].

Fiecare FinTech din lume are aceeași misiune de bază. Nu ucideți băncile, agenții, brokerii și asigurătorii din lume, ci *ucideți fricțiunile asociate cu serviciile financiare* ***de*** astăzi. Ei fac asta de bunăvoie și este în centrul misiunii lor. Pentru bănci, ele trebuie adesea să se lupte cu constrângerile sistemului moștenit, cu apatia și rezistența bazate pe conformitate, cu lipsa sprijinului executiv și cu teama de canibalizare a „canalelor" existente înainte de a putea chiar să înceapă proiecte de transformare. Ceea ce înseamnă aceasta este că FinTech-urile sunt în mod constant mai eficienți în desfășurarea capitalului de investiții în scopul de a elimina fricțiunile în comparație cu operatorii tradiționali.

Astfel, este inevitabil ca organizațiile de servicii financiare cu cea mai rapidă creștere pe care le vedem astăzi în întreaga lume să nu fie bănci, ci startup-urile din domeniul FinTech, tehnologiei și băncile challenger. Înseamnă asta că nu vom avea nevoie de bănci în viitor? Nu trebuie să îl canalizați pe Bill Gates astăzi pentru a ști că în mare parte din lume oamenii folosesc FinTech în fiecare zi pentru a face lucruri pe care doar băncile le făceau înainte. De fapt, în 20 de piețe chestionate de EY anul trecut, adoptarea FinTech de către consumatori a fost în medie de 33%, China fiind de până la 69% din populația care dispune de internet.

Nu argumentez că fiecare bancă va dispărea. Cu toate acestea, standardele la care sunt ținute băncile nu mai sunt propriile lor - este mai mult ca probabil ca experiențele bancare de zi cu zi de care vă bucurați în 2025 să fi fost cel mai puternic influențate de startup-urile tehnologice decât de băncile existente care au inovat. FinTech-urile și TechFins modelează peisajul care urmează. Nu autoritățile de reglementare, nu băncile.

Norman Chan, șeful Autorității Monetare din Hong Kong, a menționat exact această problemă atunci când a anunțat un plan în șapte puncte pentru ca Hong Kong-ul să concureze la nivel global pe o bază de reglementare. În discursul său susținut la conferința anuală a Institutului Bancherilor din HK, Chan a spus că băncile existente nu au fost capabile să inoveze suficient de repede, așa că pentru ca Hong Kong să-și mențină conducerea ca centru financiar internațional, HKMA a apelat la FinTechs. Lăsați acest lucru să se cufunde — Hong Kong își fixează viitorul ca centru financiar de vârf în încurajarea inovației din partea FinTech, nu se bazează pe instituțiile existente. Lipsa de inovație a jucătorilor actuali a devenit acum o amenințare a pieței.

Băncile doar digitale au înregistrat o acțiune mai mare în afara Hong Kong-ului.

> De exemplu, autoritățile de reglementare din Marea Britanie au încurajat dezvoltarea băncilor challenger ca o modalitate de a stimula concurența în sector. Între timp, băncile existente din Hong Kong închid mult mai lent sucursale fizice decât rivalii, din cauza rentabilității ridicate a sucursalelor individuale din Hong Kong și a utilizării relativ lente a serviciilor digitale de către clienți...
>
> —Norman TL Chan, director executiv al HKMA, 25 ianuarie 2018

Când te uiți la cele mai perturbatoare inovații din lume în ultimii 250 de ani, de la motorul cu abur la telefon și computer, ceea ce vedem este o dovadă clară că gândirea de proiectare a primului principiu creează cele mai rapide inovații, cele mai mari salturi, cele mai perturbatoare schimbări ale pieței. Aceste schimbări, foarte, foarte rar, provin de la inovații progresive pe perioade lungi de timp. Acesta este motivul pentru care Antony Jenkins l-a numit un moment „Kodak" pentru bănci. Faptul că Kodak a inventat tehnologia din spatele camerelor digitale, dar încă nu s-a putut adapta la era digitală și astfel a implodat, este o analogie relevantă.

Acest lucru nu trebuie să se termine în lacrimi pentru bănci. În primul rând, comportamentul banilor este destul de lipicios, astfel încât schimbările în comportamentul clienților apar mai lent în serviciile financiare decât, de exemplu, achizițiile de muzică sau digitalizarea videoclipurilor, dar comportamentul financiar nu este atât de lipicios încât să nu poată fi ocolit, așa cum demonstrează studiul EY citat mai devreme. În multe cazuri, marile perturbări pe care le vedem în serviciile financiare sunt rezultatul efectului de rețea [6] . Banii trebuie să se mute – plătim comercianți, plătim facturi, trimitem bani prietenilor noștri, ne plătim chiria – dacă acești oameni sunt pe un anumit

rețeaua pe care o împărtășim în comun, atunci comportamentul nostru se schimbă, împreună cu banii noștri. Plățile reprezintă până la 80 la sută din interacțiunile noastre zilnice cu instituțiile financiare, așa că dacă schimbați modul în care plătiți, acest lucru deschide riscul pentru accesul la credite, economii, acceptarea comerciantului și multe alte domenii care decurg din această schimbare.

În China, unde există un comportament de plăți mai puțin vechi în jurul plasticului și a cecurilor (de exemplu), schimbarea poate avea loc mult mai rapid, deoarece efectul de rețea are mai puțină rezistență. Dacă sunteți unul dintre acei bancheri care insistă că britanicii și yankii vor folosi în continuare cecuri peste 30 de ani pentru a plăti, atunci susțineți de fapt că economia voastră va rămâne de bunăvoie în urmă Chinei, Indiei,

Kenya și cea mai mare parte a Europei în ceea ce privește mișcarea de zi cu zi a banilor și, probabil, ca centru financiar de excelență. Acesta este motivul pentru care nu pot fi niciodată de acord cu argumentul pe care îl aud de la bancheri că „autoritățile de reglementare nu vor lăsa să se întâmple". Asta e ridicol. Uită-te la autoritățile de reglementare din Shanghai, Hong Kong, Singapore și Londra, pentru a numi câteva. Toți fac sandboxing, funcționează bancar deschis, permit reguli pentru ICO-uri și lucrează cu FinTech, pentru că își dau seama că viitorul serviciilor financiare este construit astăzi. Dacă aceste țări și orașe doresc să rămână centre financiare de top, oprirea progreselor FinTech ar încetini considerabil inovarea. De ce naiba ar proteja obișnuit comportamentul moștenit în acest mediu cu ritm rapid care transformă serviciile financiare? Ar face acest lucru pe riscul pieței lor.

Să vorbim despre locul în care acești noi jucători influențează în mod specific.

Unde noii jucători domină

> Startup-urile au avantajul de a fi libere de sisteme tehnologice vechi și de reglementări dure, ambele limitând evoluțiile digitale ale firmelor de servicii financiare consacrate. Ca rezultat, companiile startup pot crea mai eficient servicii sau produse axate pe mobil care amenință companiile financiare existente.
>
> — „Startup-urile din domeniul FinTech pun băncile sub presiune" —*Financial Times,* 12 septembrie 2016

Deja apar semnale puternice care indică FinTech-urile și TechFins-urile încep să rescrie economia de bază a serviciilor financiare. Nu este vorba doar de construirea sau implementarea tehnologiei, ci de cheltuielile de operare, costurile de achiziție, scalabilitate etc. La fel ca în timpul exploziei dot-com, totuși, există jucători care obțin venituri reale, jucători care se extind rapid și jucători care pur și simplu nu vor ieși din blocurile de pornire.

S-ar putea gândi că vor exista destui dintre acești noi jucători care au succes în a obține tracțiune, astfel încât așteptările pieței în ceea ce privește anumite valori, KPI-uri și economie se vor schimba inevitabil. În acest mediu, operatorii se pot afla în competiție cu o mână legată la spate – o organizație moștenită, o structură tehnică și juridică care pur și simplu nu mai este viabilă din punct de vedere economic în termeni de piață.

Gândiți-vă la elementele de bază ale activității zilnice de servicii bancare cu

amănuntul, cum ar fi integrarea și distribuția clienților - la ce făcea aluzie Jack Ma în citatul anterior. Este de la sine înțeles că nicio neo-bancă FinTech nu lansează sucursale astăzi [7], dar gândiți-vă la motivele pentru care băncile challenger nu au condus cu o strategie de distribuție bazată pe sucursale:

- În comparație cu strategiile de achiziții digitale de succes, sucursalele sunt pur și simplu prea costisitoare și prea lente pentru amploarea de care au nevoie aceste companii, în intervalul de timp și cu finanțarea disponibilă pe care o au; Majoritatea băncilor rivale au la dispoziție 12-18 luni pentru a-și dovedi argumentele și, prin urmare, a strânge mai multe fonduri pentru a continua să crească.
- Costul implementării unei locații fizice cu impact mare într-un oraș bogat în FinTech ar fi probabil mai mare decât costul întregului de dezvoltare al unei aplicații sau tehnologie de bază a unei FinTech, iar activitatea sucursalei este în scădere evident.
- Fiecare FinTech încearcă să concureze în timp real pentru clienți, astfel încât trebuie să elimine necesitatea unei semnături „umede" sau a unei interacțiuni față în față, deoarece necesitatea unei astfel de activități ar încetini în detriment veniturile și creșterea.
- Investitorii pur și simplu nu finanțează rețelele de sucursale pentru FinTech, deoarece acestea sunt, de asemenea, despre scară rapidă.
- Costurile de achiziție per client în sucursală sunt de cinci până la zece ori mai mari decât costurile de achiziție prin digital.

Amintiți-vă ce a spus Jack Ma: „două servere".

Începem să vedem diferențe semnificative în ceea ce privește experiența clienților, stabilind noi standarde clare ca urmare a inovațiilor băncilor provocatoare. Fie că vorbim de neo-bănci din SUA, N26 din regiunea UE sau de numeroasele bănci challenger din Marea Britanie, integrarea digitală a clienților este acum un factor de diferențiere semnificativ. Când vine vorba de schimbarea contului în Regatul Unit, datele arată că durata de timp necesară pentru a deschide un cont este o barieră semnificativă în calea schimbării comportamentului [8]. Deci, ați crede că îmbunătățirile de integrare ar fi o prioritate masivă, cu atât mai puțin pentru reducerea costurilor de achiziție. Pentru titularii, se pare că nu.

Dintre băncile challenger din Marea Britanie, toate oferă deschiderea contului în câteva minute de la descărcarea aplicației sau de la accesarea site-ului web. Starling și

Monzo oferă aplicarea și deschiderea unui cont 100% digital într-un singur pas, iar altele oferă procese de verificare a identității în doi pași. Dintre băncile majore din Marea Britanie, doar RBS a făcut progrese către un proces de deschidere a contului 100% digital [9] . Lăsați acest lucru să intre - fiecare bancă challenger din Marea Britanie oferă deschidere de cont digital, dar doar o bancă existentă poate pretinde același lucru. În SUA, doar 18% dintre bănci și uniunile de credit oferă un proces de deschidere a contului prin intermediul smartphone-ului [10] , iar dintre acestea doar 24% permit clienților să finalizeze complet procesul prin intermediul telefonului mobil. Pentru cei dintre voi care faceți calculul, înseamnă mai puțin de cinci procente din băncile și uniunile de credit din SUA care în 2017 au oferit deschiderea unui cont 100% digital prin mobil. Mai puțin de cinci la sută! Moven, Simple, Bank Mobile și GoBank au toate aceste capabilități de mulți ani.

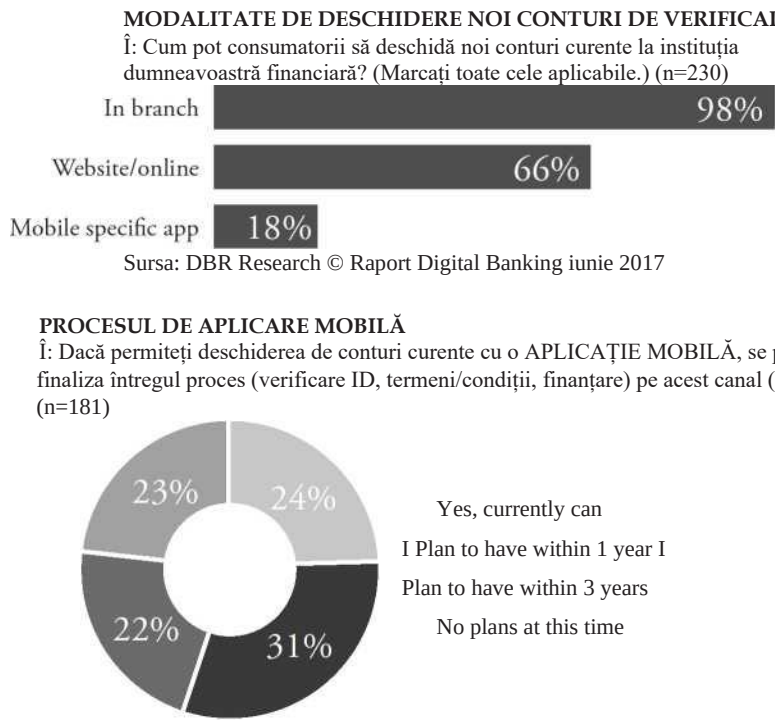

MODALITATE DE DESCHIDERE NOI CONTURI DE VERIFICARE
Î: Cum pot consumatorii să deschidă noi conturi curente la instituția dumneavoastră financiară? (Marcați toate cele aplicabile.) (n=230)
In branch
98%
Website/online
66%
Mobile specific app
18%
Sursa: DBR Research © Raport Digital Banking iunie 2017
PROCESUL DE APLICARE MOBILĂ
Î: Dacă permiteți deschiderea de conturi curente cu o APLICAȚIE MOBILĂ, se poate finaliza întregul proces (verificare ID, termeni/condiții, finanțare) pe acest canal (mobil)? (n=181)
23%
24%
22%
31%
Yes, currently can
I Plan to have within 1 year I
Plan to have within 3 years
No plans at this time
Sursa: DBR Research © Raport Digital Banking iunie 2017

Figura 2: Date din Raportul Digital Banking care arată capacitatea de integrare digitală la nivelul întregii SUA.

În 2017, EY a chestionat peste 22.000 de clienți activi din punct de vedere digital și a constatat că 43,4% dintre aceștia au ales să folosească un FinTech din cauza ușurinței

de utilizare/acces. În mod clar, un factor principal al creșterii în FinTech este experiențele simple de deschidere a contului și ușurința de utilizare. Având în vedere că datele sunt clare, lipsa eforturilor depuse de operatori tradiționali de a rectifica fricțiunile legate de deschiderea contului este un bun proxy pentru întregul argument FinTech versus bănci.

Dacă doriți să concurați cu FinTech-urile acum și în viitor, este ceva ce trebuie neapărat să faceți - *trebuie să scăpați de cerința de a semna un formular de cerere cu o semnătură umedă.* Punct.

Challenger sau neo-băncile depășesc, de asemenea, operatorii tradiționali pe mai multe alte valori de bază. Potrivit KPMG [11], randamentul mediu al capitalurilor proprii pentru băncile challenger de pe piața din Marea Britanie este între 9,5% pentru challenger-uri mai mari și 17% pentru challenger-uri mai mici, spre deosebire de băncile mai mari de 4,6%. Factorii cheie din spatele unei performanțe mai bune se datorează costurilor IT mai mici, precum și unui portofoliu simplificat de produse, care oferă un raport CTI (cost-venit) chiar sub 50% pentru cei mai mici challenger, comparativ cu 80% raport CTI pentru omologii lor actuali.

Atunci când extrapolezi aceste probleme la mai multe bănci neo sau challenger care se lansează pe o piață precum Londra, efectul pe termen mediu va fi schimbarea fundamentală a modului în care piața vede economia bancară cu amănuntul. La un moment dat (probabil în următorii cinci ani), analiștii pieței de valori vor începe să se uite la rețelele de sucursale ale băncilor cu amănuntul și să vadă toate sucursalele, cu excepția celor mai performante, drept mecanisme ineficiente pentru operațiunile băncilor cu amănuntul, fie pentru achiziție sau service. În comparație cu băncile challenger de succes, acestea vor fi privite pur și simplu ca o infrastructură moștenită depășită, cu costuri ridicate.

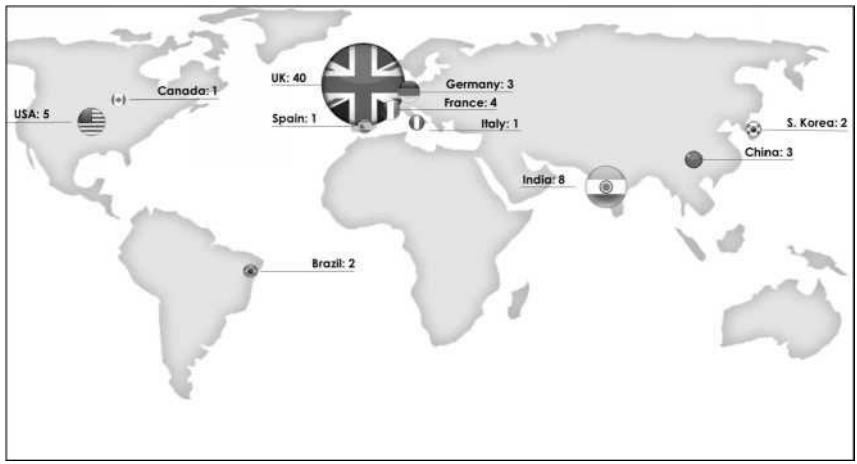


Figura 3: Bănci Challenger în funcție de țară (Sursa: Burnmark în decembrie 2016).

Când începe să atingă prețul acțiunilor, când fiecare apel de câștig devine cât de repede vă puteți renunța la rețelele de sucursale vechi, reduceți costurile, viteza de achiziție și ce procent din achiziția dvs. este 100% digitală, atunci pur și simplu, presiunea va fi asupra băncilor de retail pentru a arăta din ce în ce mai mult ca o bancă challenger. Cel puțin din perspectiva originii. Același lucru va fi valabil și pentru gestionarea averii, asigurări, plăți, cum ar fi.

Cercetările efectuate de PwC anul trecut au arătat că 95% dintre bănci cred că o parte din afacerea lor riscă să fie pierdută în favoarea companiilor FinTech independente. Acest lucru nu mai este doar academic.

Acum cunosc prima apărare pe care o vor oferi mulți operatori tradiționali — *cota de piață* . Argumentul va fi că, până când FinTech-urile preia cota de piață reală de pe [7] operatori tradiționali, acesta este în mare parte un subiect discutabil. Dar este? Scopul este o dominație imediată într-un sector? A fost Amazon dominant în vânzările cu amănuntul în 1995, când a fost lansat serviciul lor de internet? Dar în 2005, 10 ani mai târziu? A fost Apple dominantă în vânzările de muzică atunci când iPod-ul a fost lansat în 2001? Au fost acele inițiative un eșec în primii ani, deoarece nu și-au dominat industria în doar câțiva ani scurti? Datele în mod clar nu susțin acest argument.

Pe piața din SUA, autoritățile de reglementare au ales să-și tragă picioarele pe acordarea de licențe FinTech pentru bănci [12] , dar există deja o piață de credit bine stabilită, care s-a bazat în mare parte pe distribuția non-face-to-face. Poștă directă, vânzări la call center, împrumuturi intermediate – toate au fost modele comune în ultimii 20 de ani sau cam așa ceva. Astfel, FinTech-urile pure-play din spațiul de creditare nu au

obstacolele de reglementare pe care le au operatorii de cont curent licențiați FDIC și, astfel, modificările cotei de piață au fost mai pronunțate.

Această schimbare este probabil să devină și mai acută pentru operatorii tradiționali, pe măsură ce SoFi, CommonBond, Prosper, Lending Club și alții se aventurează în parteneriate de distribuție mai complexe pentru a permite o acoperire mai mare. Consultați datele de la TransUnion care arată schimbările în portofoliile de credite personale negarantate de pe piața din SUA în ultimii câțiva ani. Din 2012 până în 2015, FinTech-urile au trecut de la doar trei la sută din cota de piață la peste 30 la sută.

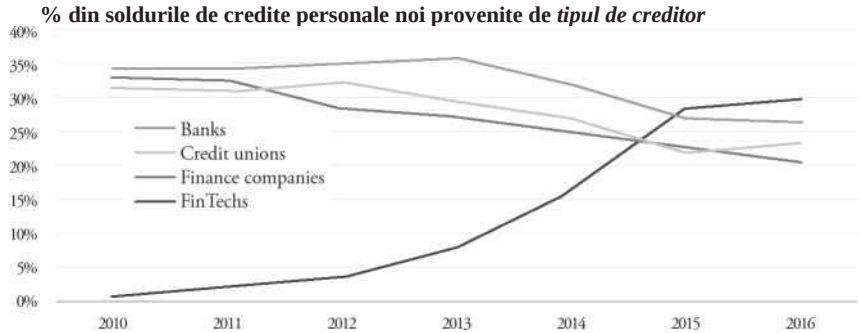


Figura 4: Impactul FinTech asupra spațiului de creditare din SUA (Sursa: TransUnion).

Nu știu cum ați argumenta că aceasta este doar o coincidență sau o problemă neîntreruptă pentru titularii. Dar dacă aveți nevoie de dovezi suplimentare de ce aceasta reprezintă o schimbare structurală, priviți doar structurile de costuri operaționale paralele ale unui creditor FinTech, cum ar fi Lending Club, în comparație cu un creditor tradițional din spațiu:

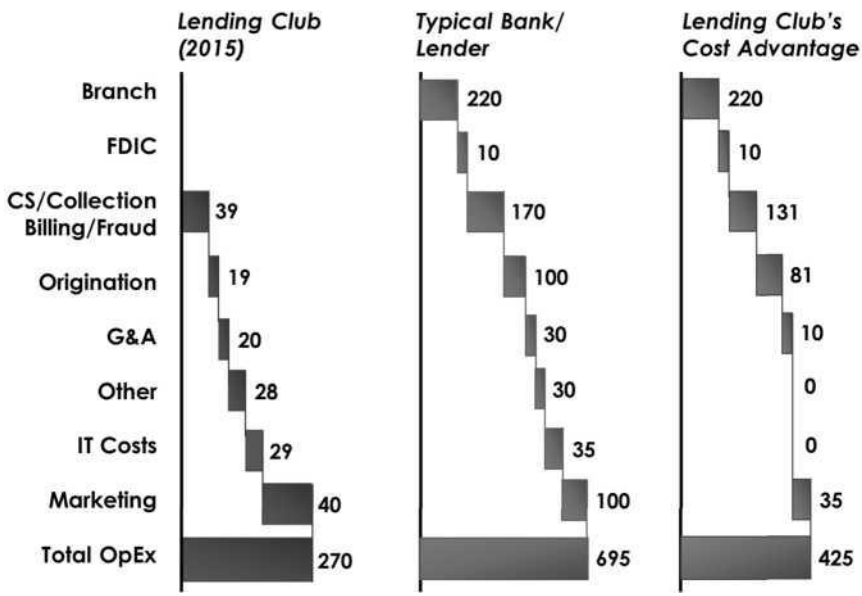


Figura 5: Clubul de împrumut pe baza datelor de la Federal Reserve Bank of St. Louis și Foundation Capital (Sursa: Let's Talk Payments).

Datele arată că afacerea Lending Club are un avantaj de cost de 400 de puncte de bază față de un concurent tipic bancar. Când vine vorba de inițiere, există o reducere cu 80% a costului mediu și un avantaj de aproape 80% atunci când vine vorba de colectări

și fraudă. De fapt, singurele costuri la care Lending Club a depășit media titularului a fost în marketing. S-ar putea să credeți că costurile IT ale Lending Club ar fi mai mult decât o bancă tradițională, având în vedere că aceasta este platforma lor de bază, dar nu - și acolo, au un avantaj de cost de 20% față de operatorii tradiționali. Asta nu este deloc nesemnificativ. Acesta este unul dintre motivele pentru care băncile lucrează din ce în ce mai mult *cu* FinTech. Faptul este că menținerea arhitecturii moștenite este super costisitoare în comparație cu lucrul cu o nouă stivă de tehnologie.

Aceste schimbări nu se limitează la segmentul de creditare și la băncile challenger. De exemplu, un raport recent al EY a arătat că utilizarea jucătorilor FinTech pentru transferul de bani și serviciile de plată a crescut de la 18% în 2015 la 50% în 2017, 65% dintre consumatori anticipând că vor folosi astfel de servicii la un moment dat în viitor [13] . McKinsey a raportat în 2017 că un serviciu internațional de transfer de bani din Marea Britanie oferă tranzacții internaționale P2P la doar 10% din costul unei bănci medii din Regatul Unit [14] . Cercetările PwC și Accenture arată că între 28 și 30 la sută din afacerile bancare și de plăți existente sunt expuse riscului de perturbarea FinTech doar până în 2020. Mai sunt doi ani, oameni buni.

Accenture a mers și mai departe în cercetarea [15] a impactului FinTech-ului asupra industriei. Potrivit Accenture, există doar unul dintre cele două rezultate posibile pentru operatorii tradiționali pe baza schimbărilor macro pe care le vedem ca urmare a investițiilor și a tracțiunii în jurul companiilor FinTech:

Scenariul 1: **Perturbare digitală** – pe măsură ce băncile își pierd profitabilitatea în favoarea companiilor FinTech mai eficiente în era digitală, vor continua să ofere o abordare de vânzări bazată pe produse, mai degrabă decât să îmbunătățească experiența clienților.

Scenariul 2: **Reimaginat digital —** băncile vor integra din ce în ce mai mult inovațiile la nivel de model de afaceri. Accentul lor se va muta de la monopolurile de active la îmbunătățirea vieții unui client prin încorporarea experiențelor de servicii financiare.

FinTech-urile sunt slabe, agile și inovatoare

Startup-urile se bazează pe tehnologie de vârf, nu trebuie să-și facă griji cu privire la nicio arhitectură moștenită și sunt doar parțial supuse constrângerilor de reglementare care se aplică băncilor convenționale. Au nevoie de personal mai puțin, dar foarte specializat, și aproape deloc infrastructură fizică. Dinamismul lor atrage talentul digital. FinTech-urile perturbă vânzările de produse bancare prin îndeplinirea

așteptărilor clienților folosind procese agile și o mai mare orientare către clienți și accelerând viteza lor de inovare. Ei stabilesc o „nouă normalitate" pentru călătoriile utilizatorilor pe dispozitive mobile și online, folosind funcții unice, intuitive, cu noi versiuni regulate. Ele dezintermediază relațiile cu clienții de bănci prin furnizarea de servicii de agregare, punând băncile în situația de puri furnizori de infrastructură și produse de mărfuri în cazuri extreme. Pe lângă faptul că oferă produse vechi într-o formă nouă, FinTech-urile dezvoltă servicii complet noi, cum ar fi plăți transfrontaliere, peer-to-peer (P2P), micro- creditare sau platforme de robo-investiții în care aproape toate procesele se bazează pe algoritmi și abia dacă este necesară nicio intervenție umană. Acest lucru face ca unele oferte stabilite să fie învechite și diminuează fondurile de profit ale băncilor.

FinTech—Provocări și oportunități Raport
McKinsey, mai 2016

Partener, dobândește sau imita?

> Inovația pur și simplu nu este în ADN-ul majorității bancherilor. Ei au fost instruiți de-a lungul întregii cariere pentru a identifica și a evita riscurile, iar inovarea înseamnă asumarea unor riscuri mici și eșuarea rapid și ieftin și a învăța din acele greșeli pentru a ajunge rapid la răspunsul corect.
>
> —JP Nicols, FinTech Forge

Din 2012, primele 10 bănci din SUA în funcție de active au participat la 72 de runde de investiții în valoare totală de 3,6 miliarde de dolari doar în 56 de startup-uri FinTech diferite. Toate cele 10 bănci au investiții în blockchain și AI.

Cercetările arată că FinTech-urile sunt în mod constant între 25 și 70 la sută mai ieftine de pe piață sau operează la o bază de costuri semnificativ mai scăzută decât companiile existente [16] . FinTech-urile sunt mai rapide și primii pe piață în furnizarea de inovații mari, care sunt fundamentul probabil al viitorului bancar din punct de vedere al experienței și al tehnologiilor.

Dacă sunteți o bancă, atunci statisticile indică că aveți două opțiuni. Livrați-l intern la o rată mai lent și mai scumpă decât un jucător de tehnologie sau parteneriați cu un FinTech pentru a face același lucru, dar mai rapid și mai ieftin. Și totuși, marea majoritate

a băncilor de astăzi nu fac încă parteneriate cu FinTechs. Indiferent, cercetările McKinsey arată că doar opt la sută dintre operatorii tradiționali cred că nu trebuie să răspundă la aceste schimbări la nivel de industrie. Asta înseamnă că majoritatea băncilor știu deja că trebuie să răspundă - întrebarea care rămâne este cum?

Gândirea de la primele principii este un element cheie în acest peisaj.

Ar fi ilustrativ să revedem exemplul SpaceX în încercarea lor de a oferi costuri de lansare mai ieftine pentru rachete și nave spațiale. Amintiți-vă că recenta lansare Falcon Heavy (FH) a adus costul livrării a 64 de tone pe orbită până la doar 90 de milioane de dolari - o reducere cu 90% a costurilor din zilele Navetei Spațiale, iar reutilizarea va reduce acest lucru și mai mult. Cel mai apropiat concurent guvernamental la acest lucru este mult așteptatul SLS, sau Space Launch System, dezvoltat de NASA și contractorii săi. Dar SLS, care va putea transporta doar 70 de tone pe orbită (cu doar 10% mai multă sarcină utilă decât FH) și are un cost estimat de 1 miliard de dolari pe lansare, are deja trei ani în întârziere. Costurile proiectate ale SLS sunt mai mari de 10 ori costurile de lansare FH, pentru doar o creștere de 10% a capacității. Cu alte cuvinte, pentru costul unei lansări a platformei SLS care împinge 70 de tone pe orbită, SpaceX ar fi putut livra mai mult de 700 de tone pe orbită pentru aceeași cheltuială. Acest lucru este ilustrativ pentru tipul de comparații pe care le vedem în eforturile de digitalizare bazate pe operatori în raport cu cele din FinTech. Sigur, îl poți construi singur, dar din punct de vedere economic pur și simplu nu are sens. Dacă puteți obține același rezultat pentru o zecime din preț într-o treime din timp, de ce vă dați năvală încercând să copiați ceea ce a construit deja un FinTech?

Punctele forte ale bancii	Puncte tari FinTech	Diferențierea Fintech
Baza larga de clienti existenti	Idei/gândire noi	Experiențe adaptate anumitor grupuri de consumatori
Set larg de produse	Implementare agilă	Flexibilitate mai mare în abordarea serviciilor
Cost redus al capitalului	Analiză de ultimă oră și managementul datelor	Noi modele de afaceri care schimbă economia
Protecții normative (garanția depozitului etc.)	Client online achiziție	Includerea și servire clienți deserviți
Sursa de venit (pentru FinTech)	Design optimizat UX online/mobil	Treceți de la produse la experiențe tehnologice diferențiate

Tabelul I: Beneficiile colaborării dintre bănci și FinTech.

FinTech-urile *îndoiesc spațiul și timpul* ***pentru*** operatorii tradiționali când vine vorba de capacitatea tehnică.

Pentru a fi corecți, FinTech-urile au nevoie și de operatori. Au nevoie de amploarea și veniturile pe care le oferă parteneriatele cu băncile. Creșterea lor depinde de acest tip de parteneriate pentru a-și implementa tehnologiile. Sună ca o căsătorie făcută în rai, dar numai dacă recunoști punctele forte și punctele slabe ale ambelor părți.

În cele din urmă, băncile au de fapt patru opțiuni în ceea ce privește modul de răspuns la schimbările structurale la care se confruntă serviciile financiare ca urmare a exploziei inovației conduse de FinTech:

1. Nu faceți nimic (declin lent în uzură, în cele din urmă foarte scump)
2. Colaborați cu un FinTech (cel mai ieftin și cel mai rapid)
3. Achiziționați un FinTech (potențial rapid, dar încă scump și provocator cultural)
4. Copiați sau imitați inovațiile FinTech (lent și foarte scump)

Care sunt beneficiile copierii unui FinTech în loc de a lucra cu unul? Este greu de definit în mod specific dincolo de păstrarea bugetului intern, evitarea ciocnirii culturale și deținerea IP. Este puțin probabil ca aceste beneficii să justifice tipul de costuri și întârzieri care altfel ar proveni din parteneriatul cu un partener tehnologic mai agil.

În aproape toate cazurile, băncile existente nu pot decât să repete cu adevărat ceea ce a făcut deja un FinTech. Uită-te la Greenhouse de la Wells Fargo, Finn de la Chase sau Liv de la Emirates NBD. Ce sunt acestea dacă nu sunt clone ale lui Moven, Monzo, Digit și Acorns? Imitația este cea mai sinceră formă de lingușire, dar când vine vorba de servicii bancare, dezvoltarea tehnologiei este și cea mai scumpă formă de lingușire.

Hackathonuri, acceleratoare și incubatoare – să dansăm?

Este destul de obișnuit ca băncile mai mari să își înființeze propriile incubatoare sau acceleratoare, oferind mentorat, asistență juridică, de marketing sau tehnologie startup-urilor pentru a le atrage. Astfel de programe pot fi, de asemenea, însoțite de investiții directe de capital în participanți. De exemplu, Wells Fargo investește între 50.000 și 500.000 USD în fiecare participant la programul său de accelerare, care a fost lansat în 2014. Wells folosește programul ca o audiție extinsă pentru a lua în considerare achiziționarea produselor startup-urilor. Barclays derulează un program de accelerare pe care l-a extins recent la New York, Londra, Tel Aviv și Cape Town, cu investiții de până la 120.000 USD.

JPMorgan Chase a colaborat cu Center for Financial Services Innovation [17] pentru

a crea Financial Solutions Lab, cu o investiție de 30 de milioane de dolari pe cinci ani. Consiliul consultativ pentru FinLab include Kosta Peric de la Fundația Bill și Melinda Gates, Arjuna Costa de la Omidyar Network, Susan Erlich de la Simple, Arjan Schutte de la Core Innovation Capital și alții.

În defavoarea, aceste tipuri de programe sunt extrem de costisitoare de rulat. Băncile ar trebui să aibă o experiență vastă în tratarea cu startup-urile prin alte tipuri de colaborare înainte de a plăti pentru un astfel de program. În plus, băncile trebuie să aibă obiective foarte specifice atunci când pornesc un accelerator pentru a se asigura că își câștigă banii. Barclays a investit deja resursele pentru a dezvolta 43 de aplicații blockchain financiare diferite în laboratoarele sale interne, așa că are sens să suplimenteze strategic această activitate prin programul său de accelerare.

Unele dintre aceste parteneriate sunt acum suficient de mature pentru ca beneficiile tactice să fie măsurate. Un sondaj recent de la firma globală de avocatură Mayer Brown [18] a arătat trei domenii-cheie în care operatorii tradiționali spun că parteneriatele lor cu FinTech-urile dau roade:

- **Economii de costuri:** 87% dintre respondenți au spus că au reușit să reducă costurile într-o oarecare măsură lucrând cu furnizorii FinTech. Cel mai probabil, aceste economii provin din operatorii care cheltuiesc mai puțin pentru dezvoltarea de noi experiențe, precum și eficiența pe care FinTech-urile le aduc proceselor moștenite, structurile lor de operare agile și utilizarea celor mai noi tehnologii.
- **Actualizări ale mărcii:** 83% dintre respondenți au spus că colaborările cu FinTech au oferit oportunități de reîmprospătare a mărcii. Viteza de introducere pe piață și eforturile de dezvoltare mai ieftine permit operatorilor tradiționali să se repoziționeze ca deservind mai bine o anumită piață sau pur și simplu ca fiind de vârf.
- **Venituri crescute:** 54% dintre respondenți au spus că parteneriatele au avut ca rezultat creșterea veniturilor.

În cele din urmă, totuși, dacă structura organizației tale nu este orientată spre lucrul cu startup-uri, aceste acceleratoare și hackathon-uri nu îți vor aduce bani. Dacă aveți pe cineva în bancă care vă spune că ați putea organiza un hackathon și să luați cele mai bune idei și să le implementați singuri în bancă, atunci renunțați acum. Acest lucru ar putea funcționa o dată, dar după aceea banca dvs. va deveni rapid etichetată în cadrul rețelei informale de profesioniști FinTech la nivel global ca un observator al inovației și un

picior de anvelope, și nu ca un jucător de echipă. Singurul mod în care funcționează aceste programe este dacă sunteți cu adevărat serios să vă implicați cu FinTech pentru parteneriate pe termen lung.

Problema băncilor este că, chiar și cu un program de incubator sau accelerator, accesul tău la FinTechs este extrem de limitat în comparație cu acceleratoarele independente. Succesul unui accelerator de sine stătător precum Y Combinator se datorează parțial faptului că a finanțat peste 500 de startup-uri din 2005. Prin comparație, laboratoarele de inovație din unele dintre cele mai mari bănci nu găzduiesc mai mult de câteva startup-uri la un moment dat. Unele acceleratoare pe care le-am văzut acceptă doar unul sau două procente din aplicațiile pe care le primesc. Aceasta nu este o garanție a inovației diverse și cuprinzătoare prin parteneriate FinTech.

Cealaltă problemă cheie pe care o vedem că se dezvoltă este că liderii programelor de accelerare și inovare sunt vizați din ce în ce mai agresiv de concurenții care doresc să-și lanseze propriile inițiative. Când un lider al unei echipe de accelerare sau de inovare pleacă, în multe cazuri echipa executivă pe care a angajat-o sub ei se dizolvă sau trece și ea mai departe. Se pare că programele de inovare din cadrul băncilor depind adesea de o persoană cheie. Când acel individ se mișcă, progresul echipei încetinește considerabil. Inovația trebuie să fie o activitate la nivelul întregii organizații. Acest lucru este posibil atunci când rulați un FinTech; este aproape imposibil la o bancă existentă.

Uciderea parteneriatelor FinTech – barierele în calea cooperării

> Avem șansa de a reconstrui sistemul. Tranzacțiile financiare sunt doar cifre; este doar o informatie. Nu ar trebui să aveți nevoie de 100.000 de oameni și de imobiliare din Manhattan și de centre de date uriașe pline de computere mainframe din anii 1970 pentru a vă oferi posibilitatea de a face o plată online.
>
> — Marc Andreessen, Andreessen Horowitz, octombrie 2014

Privind toate datele de mai sus, există o mulțime de motive convingătoare pentru cooperarea dintre FinTech și operatorii tradiționali, dar parteneriatele dintre bănci și FinTech sunt încă în stadiu incipient. Vestea bună este că se schimbă. În 2012, peste 50% dintre băncile chestionate de Statista au considerat că FinTech-urile sunt în mare parte irelevante, dar până în 2017 acest număr s-a schimbat, 93% dintre bănci intenționând să se asocieze cu FinTech-urile. Dar care sunt cheile succesului și barierele în calea colaborării?

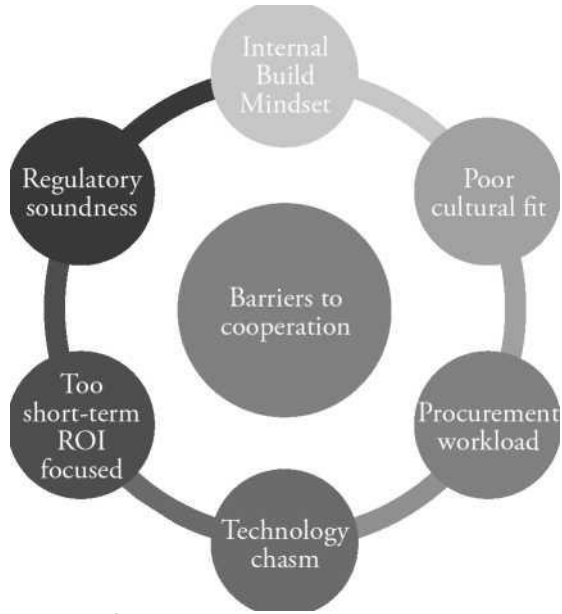


Figura 6: Unele dintre barierele în calea parteneriatelor de succes FinTech-bancă.

Concepție internă

Cred că am abordat deja destul de des acest lucru, dar inutil să spun că acest lucru va deveni din ce în ce mai greu de justificat în următorii ani. Vă pot spune personal că la Moven ne-am angajat cu o serie de bănci care și-au petrecut literalmente ani de zile alegându-ne creierul despre tehnologia noastră. În timpul petrecut acești titulari încercând să învețe cât de mult au putut despre tehnologia noastră, ar fi putut implementa tehnologia mult mai rapid și mai ieftin lucrând cu noi.

Tehnologia de licențiere, mai degrabă decât construirea tehnologiei în interior, oferă băncii capacitatea de a respinge o cale pe termen mediu, fără a-i angaja prea multe resurse interne.

Slabă potrivire culturală

În următorii câțiva ani, aceasta va rămâne o zonă potențială de conflict. Un startup se mișcă rapid, nu-și face prea multe griji cu privire la reglementare până când apare un eveniment care amenință afacerea și are o cultură de acceptare a riscului care ar îndoi degetele de la picioare ale majorității ofițerilor șefi de risc. O bancă trebuie să aibă grijă ca echipele lor de conformitate, juridice și de risc să nu distrugă avantajele, entuziasmul și impulsul unui partener FinTech într-un efort de colaborare. În timp ce riscurile adverse

au stat la baza activității bancare, capacitatea de a vă transforma organizația pe plan digital va depinde din ce în ce mai mult de agilitate. Băncile ar trebui să încerce să învețe din cultura FinTech-urilor cu care lucrează și să obțină sprijinul părților interesate interne cheie pentru a le oferi partenerilor FinTech multă libertate atunci când vine vorba de arhitectura și livrarea soluțiilor. De prea multe ori noile inițiative care vin într-o bancă sunt percepute din punct de vedere cultural ca o amenințare din cauza schimbării pe care o forțează, iar banca reacționează ca un sistem imunitar care atacă un virus.

Volumul de muncă în achiziții

Este probabil ca atunci când întâlniți pentru prima dată un FinTech, echipele de achiziții și juridice vor determina contractarea. În acest caz, departamentele de achiziții bancare vor tinde să favorizeze contractele care au fost întocmite anterior intern în bancă, deoarece noile contracte vor avea nevoie de timpi de aprobare mult mai mari. Dezavantajul este că, în multe cazuri, un contract IT cu acorduri de nivel de servicii pentru partenerii tehnologici (cum ar fi Oracle, IBM sau Temenos) va fi exagerat pentru un mic startup care lucrează cu dvs. la integrarea, de exemplu, a tehnologiei AI vocale. Cerințele privind conformitatea cu securitatea pe internet și auditul, drepturile comune de recuperare a proprietății IP pentru eșecurile proiectelor - sau, în cazul rezilierii, 80 de pagini de legalitate - și așa mai departe, toate vor fi extrem de problematice pentru un mic FinTech susținut de VC, care tocmai a ieșit din beta cu tehnologia lor și nu are o echipă juridică internă.

O operațiune FinTech cu 30-40 de persoane nu ar trebui să cheltuiască luni sau zeci de mii pe documente legale, astfel încât unele părți interesate interne ale unei bănci existente să își acopere problema. Aceasta este o utilizare nebunește de proastă a resurselor FinTech. Contracte mai simple și mai multe puncte de control sunt critice.

De asemenea, rețineți că, în multe cazuri, atunci când un FinTech vine la dvs. cu tehnologia lor, va fi probabil în cloud. Ceea ce înseamnă asta este că securitatea cibernetică, performanța timpului de funcționare, stocarea datelor și rezidența vor fi toate de domeniul partenerului din cloud. Asigurați-vă că nu transmiteți pur și simplu activități juridice unui FinTech care le cere să acționeze ca intermediar cu, de exemplu, Amazon Web Services în numele dvs.

Prapastie tehnologica

Desigur, va exista un decalaj tehnologic - de aceea, în primul rând, colaborați cu FinTech. Asigurați-vă că există așteptări clare cu privire la modul în care acest gol va fi umplut. FinTech are o soluție pregătită pentru API? Vi se cere să construiți API-ul lor sau

FinTech-ul va trebui să-și modifice sau să-și extindă API-ul pentru a se integra cu stiva IT existentă a băncii? Este nevoie de muncă pentru a pregăti parteneriatul doar pentru ca echipa internă a băncii să poată îndeplini cerințele de furnizare a datelor și formate ale FinTech? O bancă importantă din Europa a renunțat la o investiție strategică în Moven, deoarece echipa lor a spus că tehnologia noastră este prea diferită de a lor – în schimb ar fi putut fi o oportunitate de a observa și de a învăța.

FinTech-urile au adesea cunoștințe de tehnologie mai actualizate în jurul componentelor de bază pe care le folosesc. Departamentele IT ale băncilor nu sunt obișnuite să fie în spatele furnizorilor lor de servicii IT în materie de tehnologie – în mod normal, este mai mult un proces de licențiere decât o curbă de învățare a tehnologiei. Așteptați-vă ca, într-o colaborare, echipa dvs. internă să învețe de la FinTech, iar curba de învățare să fie abruptă. Găsirea unui CTO sau a unui manager de proiect intern care nu este prețios pentru tehnologia pe care banca a construit-o deja va fi o provocare, mai ales când vine vorba de chestii precum cloud, blockchain și AI, în care băncile joacă în mod clar să ajungă din urmă.

Ambele echipe trebuie să se concentreze puternic pe rezultate.

Axat pe rentabilitatea investiției pe termen prea scurt

Unul dintre motivele culturale pentru care FinTech și băncile se confruntă este că un FinTech a crescut probabil cu finanțare cu capital de risc conceput pentru a oferi startup-ului ceva timp pentru a-și dezvolta și testa produsul pe piață. Rentabilitatea nu este o considerație importantă, chiar și pentru FinTech-urile mature, cum ar fi Ant Financial – accentul se pune în principal pe creștere. Cu toate acestea, pentru proiectele tehnologice bancare, orizonturile de rentabilitate a investiției (ROI) tind să fie destul de scurte – poate chiar o rambursare de 18-24 de luni. Aceasta va fi o sursă de dispută.

Pe termen mediu, multe dintre capabilitățile pe care FinTech-urile le implementează în acest moment nu au o cale clară către profitabilitate, dar sunt esențiale pentru a putea oferi experiențe diferențiate de servicii financiare pe nivelul tehnologic. Concentrarea pe termen scurt a rentabilității investiției pentru a susține un caz de afaceri intern ar putea foarte bine să deraieze eforturile de colaborare înainte de a începe. Acest lucru nu înseamnă că băncile trebuie doar să anuleze investițiile mari în noile tehnologii. Înseamnă, totuși, că rentabilitatea investiției ar putea trebui măsurată prin diferite valori cheie, care sunt mai blânde decât un proiect IT tipic. Aceste valori ar putea include capitalul de marcă din asocierea cu FinTech, dobândirea de noi abilități pe o platformă emergentă, capacități de gândire ieșite din cutie sau capacitatea de a experimenta o nouă

tehnologie pentru a stabili fezabilitatea.

Soliditatea reglementării

Un FinTech vine la dvs. și are un serviciu AI bazat pe cloud, care vă va permite să faceți recomandări contextuale și oferte de vânzare încrucișată prin voce și mobil, cu îndeplinire în timp real pentru integrare. ce faci? Din punct de vedere tehnic, aceasta bifează toate căsuțele potrivite de inovație, dar în funcție de țara în care vă aflați și de ce autoritate de reglementare a băncii centrale sunteți autorizat, acest FinTech poate încălca o serie de reglementări actuale. Este posibil să nu puteți implementa în cloud, rezidența datelor ar putea fi o problemă, iar autoritatea de reglementare poate solicita totuși o semnătură umedă pentru un client care acceptă o ofertă de credit de la banca dvs. Acest lucru trebuie luat în considerare în parteneriat.

Cu toate acestea, conformitatea cu reglementările ar putea să nu fie semnul de stop intermitent care era înainte pentru bănci. Din ce în ce mai mult, FinTech-urile devin adepți în lucrul cu băncile centrale și autoritățile de reglementare pentru a prototipa noi abordări tehnologice care eludează reglementările actuale. Autoritățile de reglementare creează chiar sandbox-uri de reglementare pentru a testa aceste noi oferte sau emit derogări la reglementările existente.

Asigurați-vă că, înainte de a renunța la parteneriatul cu FinTech, sau de a presupune că nu puteți continua, cel puțin oferiți autorității de reglementare opțiunea de a vă permite să prototipați această nouă tehnologie în domeniu și să vedeți cum răspund clienții la aceasta. Poate cereți autorității de reglementare să vă permită să lansați tehnologia pe o bază limitată la 10.000 de clienți inițial pentru a evalua riscul pentru acești clienți.

Acest lucru necesită o abordare de conformitate diferită de cea a operatorului. În trecut, echipa de conformitate a acționat ca gardieni, împiedicând banca să facă astfel de proiecte pentru că ar pune banca în încălcare. Dar FinTech-urile nu funcționează așa. FinTech-urile vor bate la ușa din față a unui organism de reglementare și vor explica că alte țări le permit deja să-și implementeze tehnologia pe piețele lor și că tehnologia a dus la niveluri mai ridicate de satisfacție a clienților și mai puține incidente de fraudă și că aceasta ar putea fi o justificare pentru a permite testarea acelei tehnologii pe piața dvs. de origine. Această abordare face parte din schimbarea de cultură cu care se confruntă din ce în ce mai mult operatorii. Răspunsul nu mai este „Nu, autoritatea de reglementare nu va permite asta”. Nu este „Hai să vorbim cu autoritatea de reglementare”.

Dacă nu îi poți învinge, alătură-te lor

În mod clar, atmosfera se schimbă când vine vorba de colaborarea băncii cu FinTechs. În urmă cu câțiva ani, atât FinTech-urile, cât și băncile vorbeau despre peisajul competitiv și despre „cine avea să câștige" lupta. Astăzi, există tot mai multe anunțuri despre eforturile de colaborare. Cu siguranță, când vine vorba de tehnologii precum blockchain-ul, parteneriatele sunt norma, nu excepția.

Cei mai deștepți în funcție recunosc acum că o filozofie „nu făcut aici" este puțin probabil să le servească bine în ecosistemul divers și rapid al inovației FinTech. În schimb, fac cumpărături pentru parteneriate cu cele mai inovatoare FinTech. Evenimente precum Money 20/20, Finovate, Fintech Stage și Next Money devin din ce în ce mai mult platforme pentru acest tip de serviciu de întâlnire rapidă între FinTech și băncile existente. Dar odată ce o potențială curtare este considerată posibilă, atunci începe munca adevărată.

Băncile trebuie să depună multă muncă doar pentru ca eforturile de colaborare să fie viabile. Începe cu o schimbare de cultură în bancă, dar include faptul că până și procesul de bugetare și alocarea fondurilor trece printr-o schimbare radicală. În 2016, băncile au investit aproximativ 5 miliarde de dolari în tranzacții și colaborare FinTech, dar 50 de miliarde de dolari pe plan intern în propriile sisteme și proiecte de inovare [19]. Dacă vrei să fii o organizație digitală, cu siguranță acest raport va trebui să se schimbe.

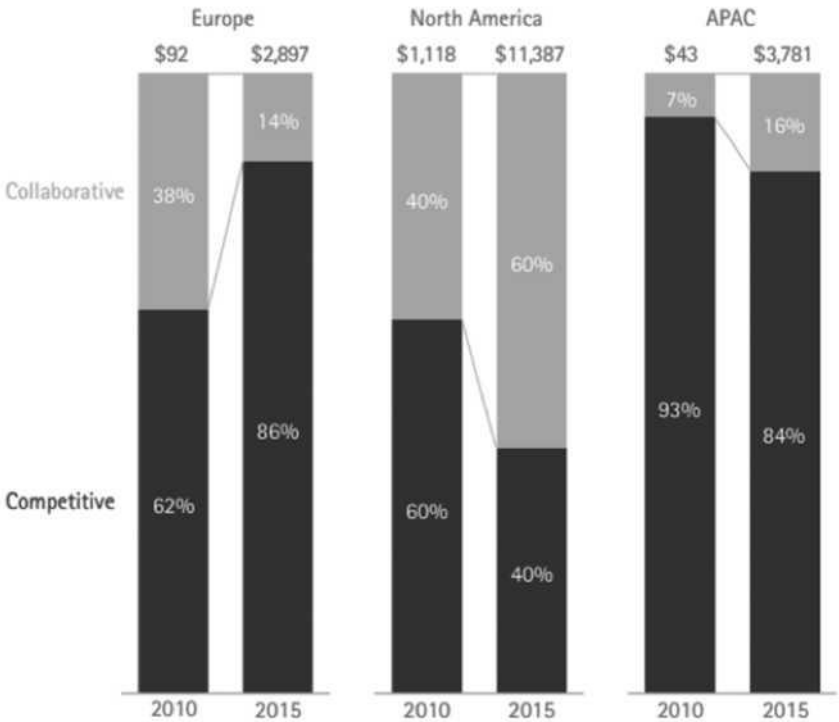


Figura 7: Investiții colaborative versus competitive în FinTech în funcție de regiune (M$) (Sursa: analiza Accenture a datelor CB Insights).

În cele din urmă, strategia va fi cheia. Dacă sunteți o bancă care câștigă 1 miliard de dolari pe an în marje nete, când este momentul potrivit să începeți să vă canibalizați afacerea sucursală în favoarea unui proces de integrare digitală? Din punct de vedere organizatoric, care este impactul? Parteneriatul cu un FinTech vă va oferi capabilități care sunt foarte posibil în opoziție directă cu liniile dvs. actuale de afaceri în ceea ce privește distribuția și îndeplinirea. Și totuși, dacă nu acționați, știți că există o altă bancă și o duzină de FinTech care implementează deja această tehnologie pe piață. La naiba dacă o faci, la naiba dacă nu o faci.

Realitatea este că, indiferent de strategia dvs., este destul de clar că gândirea agilă și creativă va fi esențială pentru a rămâne în fruntea curbei digitale atunci când vine vorba de evoluția serviciilor financiare. În acest caz, cel mai bun pariu este să lucrezi cu capătul perturbator al pieței, mai degrabă decât să încerci să concurezi. Cel mai bun pariu al tău este să experimentezi cu noi tehnologii folosind un set de ochi calificat și proaspăt, mai degrabă decât să încerci să reinventezi roata în interior când știi că pur și simplu te va

costa mai mulți bani și mai mult timp decât printr-un parteneriat.

Da, acum este timpul pentru colaborare și parteneriat între aceste două lumi. Beneficiile depășesc cu siguranță riscurile.

Note de final

1 Sursa: KPMG Pulse of FinTech Report (2018).

2 Sursa: *Market Insider, Business Insider*.

3 Sursa: Bloomberg/Mercury News — „Capitalul de risc atinge 84 de miliarde de dolari, cel mai mare de la boom-ul dot com", 11 ianuarie 2018.

4 Recunosc, în calitate de fondator FinTech, că s-ar putea să fiu părtinitor în punctul meu de vedere cu privire la locul în care se încadrează FinTech în viitorul serviciilor financiare.

5 Vă vorbesc Zelle®, HSBC PayMe® etc.

6 Gândiți-vă la legea lui Metcalf, legea lui Gilder și difuzarea adoptării tehnologiei s-au transformat într-un val inexorabil de adoptare de către consumatori a noilor tehnologii, rețelele sociale și platformele de mesagerie.

7 Ne pare rău, Metro Bank din Marea Britanie nu prea contează.

8 Sursa: Sondajul Asociației Bancherilor Britanici din 2016.

9 Sursa: Mitek Scorecard—Conturi bancare din Marea Britanie: un sondaj asupra capacităților digitale reale în integrarea clienților (decembrie 2017).

10 Sursa: The Digital Banking Report, 10 iulie 2017.

11 Sursa: Raportul KPMG: „Un nou peisaj – rezultate anuale în domeniul bancar provocator" (2016).

12 La momentul redactării acestui articol, carta OCC FinTech este legată din punct de vedere legal de administrația Trump și diverse provocări ale comisiilor bancare de stat.

13 Sursa: EY's FinTech Adoption Index 2017.

14 Sursa: McKinsey—„FinTech: Challenges and Opportunities", 2016.

15 Vedeți „Viitorul FinTech și al sectorului bancar: perturbat digital sau reimaginat?" Raport de la Accenture.

16 Sursa: Diverse—McKinsey, EY, The Financial Brand, Celent, Forrester Research.

17 Dezvăluire completă — fac parte din consiliul CFSI.

18 Sursa: Mayer Brown—„The ABC of FinTech Survey", noiembrie 2016; un sondaj asupra a 70 de instituții financiare din Marea Britanie.

19 „Cheltuielile IT în domeniul bancar, o perspectivă globală", Celent, februarie 2015; „Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point", Citi, martie 2016.

FEATURE

Why Banks Should Care about FinTech

By Spiros Margaris

Suntem încă în stadiile incipiente ale modului în care industria FinTech va avea impact asupra sectorului financiar, indiferent de orice hype care ar putea sugera altfel. Startup-urile FinTech și giganții tehnologici vor schimba industria bancară în moduri pe care nu ni le-am fi imaginat niciodată, mai ales când ne uităm înapoi în doar 10 ani. Un tsunami FinTech se îndreaptă spre țărmul industriei financiare, așa că băncile ar trebui să se pregătească cu sârguință pentru schimbările vaste și perturbatoare care vor urma. Majoritatea băncilor au fost din istorie rezistente la acest mesaj, dar se întâmplă indiferent. Realitatea este că majoritatea agenților tradiționali care nu se află în primele 100 de bănci globale sunt deja cu ani în urmă față de FinTech mediu în domeniul lor specific.

Cu toții am auzit pilda broaștei care spune practic că o broască care este pusă într-o oală cu apă clocotită va sări imediat din ea. Cu toate acestea, dacă broasca este așezată în oala cu o temperatură confortabilă a apei și apoi apa este încălzită încet până să fiarbă, nu își va da seama de pericolul de moarte probabilă până nu va fi prea târziu. Deși știința nu coroborează așa-numitul „experiment broască”, ea servește ca o metaforă excelentă a riscului cu care se confruntă organizațiile prin neadaptarea la noul mediu creat de experiențele bancare conduse de tehnologie.

Planificarea scenariilor viitoare este o abilitate de bază pentru băncile existente în special. Ei ar trebui să se întrebe: sunt schimbările pe care le vedem în stratul de experiență și blocurile de bază ale serviciilor financiare conduse de FinTech apa clocotită din această metaforă? Sau există operatori suficient de inteligenți pentru a realiza pericolul și a acționa în consecință – în acest caz, adaptându-se la noile standarde în domeniul bancar de zi cu zi create de startup-urile FinTech?

Dovezile mai ample sugerează că, deși am văzut unele bănci făcând pași pentru a valorifica ceea ce au de oferit startup-urile FinTech sau liderii tehnologici, cum ar fi implementarea tehnologiei de ultimă oră, soluții inovatoare și o experiență excelentă a utilizatorului, nu iau suficient amenințarea în serios. Poziția tipică a industriei în general a fost aceea de a vedea FinTech-urile ca amenințări competitive. Este un păcat, pentru că cred că industria FinTech poate ajuta în mod semnificativ operatorii tradiționali în abordarea limitărilor sistemelor lor vechi și, mai important, a gândirii lor moștenite.

Un efect pozitiv care vine de la valul FinTech este că acum este cu siguranță mai ușor pentru cei din cadrul unei organizații bancare care doresc ca tehnologia să fie cât mai de ultimă generație să atragă atenția de la conducerea superioară. Încet, dar sigur, injectarea de inovații din spațiul FinTech a făcut loc conducerii de vârf a băncilor care simte urgența de a rămâne competitivă. Aceste exemple devin din ce în ce mai frecvente zilnic: cum ar fi aplicațiile Liv de la Wells Fargo, Finn de la Chase și Liv de la Emirates NBD, ca răspuns la oameni ca Moven și Monzo; sau aplicația PayMe P2P a HSBC și EasyPay din Hong Kong, ca răspuns la dominația WeChat și Alipay acolo. Există, de asemenea, eforturile de robo-consilier ale Schwab, Fidelity și Vanguard ca răspuns la Betterment, Wealthfront și Personal Capital. În majoritatea cazurilor, totuși, operatorii tradiționali rămân în urmă cu trei până la patru ani în urma inovațiilor create de FinTech-uri de top; și chiar și după lansare, aceleași FinTech-uri rămân în frunte în ceea ce privește inovațiile de design, caracteristicile și gândirea. Apa încă fierbe.

Prin urmare, are sens ca parteneriatele dintre bănci și FinTech să fie mult mai comune astăzi decât sunt. Unii operatori tradiționali au experimentat cu oportunitățile pe care parteneriatele FinTech le pot oferi, dar din punct de vedere statistic, acest lucru este valabil doar pentru o mână de bănci la nivel global. Este aceasta o chestiune de a încerca să ne dăm seama cum să lucrăm unul cu celălalt ca parteneri, având în vedere că ambele aduc puncte forte și avantaje diferite unui astfel de parteneriat?

Companiile FinTech au, de obicei, un proces de inovare mai rapid și mai ieftin și sunt extrem de orientate spre client, calități care nu sunt, probabil, la îndemâna tuturor băncilor de astăzi. Pe de altă parte, avantajele pe care băncile le aduc unui posibil parteneriat, cum ar fi veniturile (pentru FinTech), clienții (scale) și marca sunt, de asemenea, extrem de convingătoare. De aceea, cred că

suntem pe cale să vedem un val de colaborare între FinTech și bănci, care va accelera schimbarea industriei. Pentru acele bănci încă rezistente la astfel de oportunități, se vor trezi că rămân mai în urmă față de schimbările din industrie.

Unul dintre motivele principale pentru care industria bancară este forțată să se adapteze la această lume nouă este că clienții compară din ce în ce mai mult ofertele băncilor cu ceea ce au de oferit startup-urile FinTech sau giganții din tehnologie. Începe cu lucruri simple, cum ar fi: de ce nu îmi pot deschide contul prin aplicația dvs. în loc de o sucursală? De ce aplicația ta pare atât de veche în comparație cu aceste bănci challenger? Și de ce nu s-a schimbat designul dvs. de internet banking într-un deceniu? Amintește în mod clar de modul în care Apple a stabilit standardul pentru design, experiența utilizatorului și inovație pentru toți concurenții lor, concentrându-se pe încântarea clientului. În același mod, startup-urile FinTech au redefinit cu succes ceea ce solicită clientul de la o bancă. FinTech-urile au stabilit bara pentru interfața cu utilizatorul mult mai sus decât băncile existente.

Soluția este evidentă. Cele mai inteligente bănci vor vedea din ce în ce mai mult că startup-urile FinTech ar trebui să servească drept centre virtuale de inovare, de care pot profita prin parteneriat sau achiziționarea unora dintre ele. Inițiativele de accelerare, incubare, inovare și hackathon ale băncilor pur și simplu nu oferă efectul dorit de a deveni mai inovatoare, de multe ori pentru că cultura băncii nu permite ca ideile inovatoare să fie adoptate în același ritm ca și în cazul unui FinTech. Cu toate acestea, aceste programe pot fi folosite pentru a obține informații despre ofertele FinTech și pentru a judeca mai bine FinTech-urile potrivite cu care să parteneri sau să le achiziționeze.

Datorită complexității operaționale, a constrângerilor de conformitate, a sistemelor și gândirii vechi și doar a dimensiunii organizației, operatorii tradiționali se adaptează lent. Un alt motiv pentru care băncile se mișcă încet ar putea fi presupunerea că clienților lor mai în vârstă cu bani nu le pasă de diferența, de exemplu, dintre o experiență bancară de ultimă oră și starea actuală a tehnologiei băncii. Aceasta ar fi o presupunere greșită și periculoasă, pentru că vedem în mod clar că oamenii în vârstă folosesc tehnologie de ultimă oră, cum ar fi iPad-urile sau smartphone-urile în viața lor de zi cu zi. Indiferent de vârstă, cererea pentru tehnologie bancară de ultimă oră, frecare redusă în

serviciile financiare și cea mai bună experiență a utilizatorului din clasă vor fi un baraj stabilit de succesul jucătorilor FinTech.

Când livrați sute de milioane de dolari sau mai mult în marjă netă în fiecare an, este de înțeles de ce băncile ezită să-și canibalizeze modelul de afaceri prin aplicarea operațională a FinTech-ului mai agresiv și că ar prefera să o vadă lent de către startup-uri și să acționeze ca un așa-zis ***urmăritor*** *rapid* atunci când reușește. Din punct de vedere statistic, acest decalaj are ca rezultat schimbări graduale (și uneori dramatice) ale cotei de piață [1]. Astfel, cea mai bună decizie poate fi ca băncile să-și canibalizeze propria afacere, păstrând controlul asupra procesului și asupra destinului lor. Spre deosebire de startup-urile, băncile au marca, clienții și banii pentru a alimenta noi unități de afaceri și, prin urmare, pentru a crește probabilitatea de succes.

Cu toate acestea, în același timp, băncile trebuie să abordeze și să gestioneze dezavantajele fundamentale pe care le prezintă, precum lipsa vitezei de execuție și a concentrării. În cele din urmă, se revine în continuare la faptul că, dacă doriți inovație rapidă și ieftină în cadrul băncii dvs., ar trebui să căutați să schimbați cultura în interior pentru a profita mai eficient de parteneriatele tehnologice.

Dacă banca dvs. ajunge ca broasca în acest scenariu, este în mare măsură în mâinile conducerii sale. Pentru mulți dintre aceștia, metafora broaștei se va desfășura în cel mai rău mod posibil, deoarece nu au reușit să vadă o industrie remodelată de către jucătorii în curs de dezvoltare, imaginându-și că a existat suficient impuls în vechiul lor model de afaceri pentru a o depăși. Concurenții lor mai inteligenți vor sări din apa fierbinte pentru a urmări în mod agresiv parteneriate cu agitatorii FinTech și inovatorii tehnologici, recunoscând apa clocotită drept una dintre cele mai mari oportunități pe care le-a experimentat industria financiară în ultimii 700 de ani. Vrei să fii broasca sau apa clocotită? Fii apa, prietene...

Note de final

1 De exemplu, în China plățile mobile și micro-împrumuturile.

FEATURE

The Speed Advantage

By Michael Jordan, Bink

Pornire rapidă versus corporație lentă? Cuvântul „corporat” în sine este acum adesea folosit ca adjectiv pentru a descrie un tip sau un mod de companie pe care, în calitate de startup FinTech, nu doriți să o emulați. Directorii executivi ai startup-urilor spun adesea: „Nu vrem să mergem doar corporativ”.

Deci, ce înțelegem prin cuvântul corporativ? Pentru mulți oameni, atunci când aud cuvântul corporativ, acesta implică: mișcare lentă, birocrație, potențial depășită. Nu cuvinte pe care le asociem cu companiile dinamice FinTech despre care citim în presă. Cu toate acestea, există două gânduri despre acest lucru care ne pot oferi un indiciu asupra a ceea ce conduce diferența optică în creștere și ambele provin dintr-un singur cuvânt: „moștenire”.

Moștenirea, darul sau transferul de valoare din trecut în prezent, noțiunea că valoarea este creată și pe care se construiește.

Legacy, termenul folosit pentru a descrie sisteme și procese învechite care nu mai sunt actuale și competitive.

Deci, atunci când luăm în considerare o corporație mare, trebuie să o vedem ținând cont de ambele definiții. Ei, prin însăși natura lor, au demonstrat capacitatea de a crea o afacere la scară largă, profitabilă, care a rezistat decenii, servind clienți multi-generaționali, returnând banii acționarilor și cu capacitatea de a investi pentru viitor. Moștenirea valorii.

Cu aceasta vedem, de obicei, o organizație care își are bazele în tehnologie, cultură și design organizațional care este dintr-un timp diferit. Are o abordare iterativă a produselor, tehnologiei și sistemelor organizaționale, ceea ce face foarte dificilă transformarea tuturor acestor dimensiuni.

Când ne uităm la creșterea FinTech-urilor, ceea ce vedem este adesea dezvoltarea unei afaceri de la o bază de prim principiu, iar acest lucru este valabil în toate funcțiile de afaceri și în toate procesele organizaționale inerente din cadrul afacerii. Are capacitatea de a crea o organizație care să se potrivească timpurilor actuale, provocărilor actuale și să dezvolte soluții actuale. În toate elementele afacerii, fie că este vorba de designul produsului sau al serviciului, nu există nicio cerință de a ține cont de managementul afacerii sau clienților existenți. Nu sunt constrânși de menținerea fluxurilor de venituri existente și de gestionarea și migrarea clienților existenți. Ele sunt foaia albă noțională de hârtie. Dar nu a fost întotdeauna așa pentru startup-uri?

Și răspunsul este, da, a fost, dar cu o diferență. Acum trăim într-o perioadă în care tehnologia a schimbat fundamental, din punct de vedere seismic, două dintre cele mai mari bariere în calea intrărilor sau, altfel spus, „șanțurile din jurul castelului titularului". Aceasta este capacitatea de a crea un produs și abilitatea de a-l distribui.

Această capacitate de inovare tehnologică și activată, cuplată cu o organizație care utilizează procese de proiectare de la primele principii, fără o moștenire de clienți (și chiar angajați) pe care trebuie să o ia în considerare, are un avantaj enorm: viteza. Produsele sunt avute în vedere, prototipate, testate, modificate, rafinate și lansate în intervale de timp care pot fi mai rapide decât o mare corporație. Deci totul se datorează tehnologiei? Ei bine, este în parte; dar pare să existe o altă diferență, potențial și mai de impact, între FinTech-urile cu cea mai rapidă creștere și corporațiile existente: cultura.

În crearea unei organizații de la zero, există capacitatea de a dezvolta o cultură care este concepută să funcționeze într-un ritm, formă și chiar o metodă care reflectă capacitățile de proiectare tehnologică ale vremurilor noastre. Utilizarea instrumentelor de colaborare agilă, cum ar fi Slack/Trello, într-un mediu în care agendele sunt gestionate cu luni în avans și implică un comitet de conducere complex și o aliniere a matricei critice pentru toate deciziile, este un anacronism. Acesta este motivul pentru care atât de multe corporații mari care încearcă să-

și transforme capacitățile de inovare se luptă – moștenirea culturii joacă un rol foarte important.

Așadar, știm că avem ingredientele pentru o creștere rapidă într-un startup bazat pe principii, bazat pe tehnologia. Cu conducerea, cultura și persistența potrivite, aceștia au capacitatea de a dezvolta un produs într-un ritm care nu este constrâns de normele existente de operare a unei afaceri la scară. Capacitatea de a folosi tehnologia pentru a duce aceste produse pe piață este diferența cheie din ultimii 10 ani. O aplicație FinTech poate fi descărcată direct la unul dintre milioanele de consumatori individuali în câteva secunde de pe un dispozitiv care se potrivește în buzunar. Imaginează-ți cât de de neconceput ar fi fost acum 20 de ani pentru o companie precum Instagram, care avea la acea vreme 13 angajați, să ducă un produs la 30 de milioane de oameni? Modelul de distribuție al descărcarii mobile are o relație simbiotică cu capabilitățile de partajare a rețelelor sociale pe aceeași platformă. Piața a fost cel puțin nivelată și, în primele etape, poate fi chiar înclinată în direcția pornirii.

Dar un cuvânt de precauție. În primul rând, imaginea noastră este distorsionată, unicornii primesc o cotă disproporționată de voce. Desigur, acest lucru are sens — povestirea companiei din garaj care devine un mega brand global este extrem de convingătoare. Și dimpotrivă, povestea unui alt startup care nu reușește să realizeze o rundă de finanțare nu este.

În al doilea rând, vedem un mediu de reglementare care se luptă să se adapteze, să susțină și să guverneze o serie de companii de plăți și servicii financiare care se dezvoltă rapid. Pe măsură ce startup-urile FinTech ating o scară adevărată, acestea intră într-o fază în care operatorii actuali își pot folosi propriile puncte forte. Așadar, tranziția de la o FinTech cu o creștere mare, la o scară egală la o companie care a servit testului timpului este una dificilă. Companiile gigantice de servicii financiare au reușit în principal să facă față furtunii recesiunii economice și să creeze o adevărată moștenire de-a lungul generațiilor.

Și asta ne conduce la poate concluzia finală, și la una pe care o vedem atât pe cei interesați, cât și pe cei vechi, o îmbrățișează: parteneriatul. Permiterea FinTech-urilor să-și valorifice capacitățile naturale în ceea ce privește ritmul, creșterea în stadiu incipient și inovație; dar apoi integrând aceasta în modelele de operare ale titularilor.

Rolul AI în domeniul bancar

Un robot nu poate răni o ființă umană sau,
prin inacțiune, nu poate permite unei ființe umane să facă rău.
— „Manual de robotică, ediția a 56-a, 2058”,
Isaac Asimov (1942)

În 1942, autorul de science-fiction Isaac Asimov a prezentat lumii cele trei legi ale roboticii [1]. Un vizionar incredibil de prevăzător, Asimov a început lumea gândindu-se la potențialele provocări pe care tehnologia sensibilă sau cognitivă le-ar putea prezenta umanității. Principiul numărul unu pentru robotică poate ajunge să fie: *creați mai multă valoare decât omul pe care îl înlocuiți* ***d*** — amenințarea principală a IA poate fi șomajul tehnologic, spre deosebire de stăpânii roboților care preiau planeta și înrobesc omenirea. Deși probabil nici răuvoitoare sau binevoitoare, IA are încă potențialul de a provoca daune structurale pe scară largă în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și egalitatea.

Când căutați organizațiile care fac pariuri mari pe inteligența artificială astăzi **2** , listele includ întotdeauna specialiști în tehnologie, dar până acum nu vedem multe bănci care investesc aproape de amploarea Microsoft, Google, Apple, Alibaba, Baidu și altele. Jucătorii industriali precum Boeing și Tesla fac, în mod necesar, pariuri mari pe inteligența artificială, așa că este în întregime rezonabil să ne așteptăm să vedem o scară similară de investiții venind prin servicii financiare, asistență medicală etc. Cu toate acestea, când ne uităm la IA în serviciile financiare chiar acum, partea leului din progres pare să vină de la jucători precum Ant Financial și cei mai mici FinTech care se specializează.

în aceste tehnologii emergente. Se pare că Ant Financial investește peste 15 miliarde de dolari în următorii trei ani în inteligența artificială și calculul cuantic [3]. Din evaluarea lor actuală, aceasta reprezintă aproximativ 10% din capitalizarea lor totală de piață.

Există o mână de bănci care fac pași în direcția corectă. JPMorgan Chase și-a cheltuit 16% din bugetul lor pe tehnologie în 2016, 9,6 miliarde de dolari în total și în creștere față de 1,2 miliarde de dolari în 2012, dar nu au dezvăluit cât de mult din aceasta se îndreaptă în special în cercetarea și dezvoltarea AI. Divizia Goldman Sachs Strats (strategie/tehnologie cantitativă) reprezintă acum aproximativ 30 la sută din numărul de angajați ai GS și, recent, au fost văzute recrutând în mod agresiv specialiști AI în învățarea automată (ML), inteligența artificială (AI), managementul programelor și proiectarea produselor digitale. BofA, BBVA, Deutsche și HSBC vorbesc despre cheltuielile lor strategice în AI, în timp ce TD a achiziționat startup-ul AI Layer 6 în ianuarie 2018, condus de Rizwan Khalfan, directorul lor digital și plăți.

> Capacitatea de a anticipa nevoile și preferințele clienților individuali nu există astăzi în domeniul bancar, dar va fi o cerință în viitor... Există atât de puțin talent și expertiză în spațiul AI, iar pentru noi să putem colabora cu organizații precum Layer 6, care sunt considerate atât cele mai bune din clasă din cercetare, cât și din perspectivă pragmatică, este cu adevărat sosul secret.
>
> —Rizwan Khalfan, TD Bank Group

Rizwan ne indică direct problema principală a industriei în general. AI este un set de abilități complet nou, iar băncile nu au nicio experiență reală în spațiu și, sincer, sunt departe de a avea capacități de clasă mondială care ar putea concura cu specializările tehnologiei. Având în vedere că AI nu este o capacitate de bază, iar băncile pornesc în spatele bilei opt atât în ceea ce privește bugetul, cât și talentul, este destul de clar că parteneriatele strategice, achizițiile și altele asemenea vor fi esențiale.

Avantajul specialiștilor în tehnologie este că au atât capitalul, cât și pedigree-ul tehnologic pentru a se putea concentra pe AI. FinTech-urile sunt deja construite de la zero în jurul tehnologiei, au talent care se adaptează mai ușor la cercetarea și dezvoltarea IA și nu au procese, politici sau moșteniri care le-ar putea încetini. Toate acestea se adaugă probabilității ca băncile să rămână mai în urmă față de AI în timp. Astfel, este probabil ca atunci când AI începe să aibă un impact operațional asupra serviciilor financiare, operatorii economici vor avea mult mai puțin control asupra rezultatului decât, de exemplu, impactul schimbării reglementărilor sau al comportamentului clienților asupra

AI.

Când discutăm despre AI în servicii bancare sau financiare, este important să definim despre ce vorbim exact. Mulți bancheri fac greșeala de a considera AI ca la ceva care este departe, iar atunci când vine vorba, nu se va concentra pe banca. Aceste tipuri de algoritmi, care permit sărituri în înțelegerea cognitivă pentru mașini, au fost posibile doar cu aplicarea unei puteri masive de procesare a datelor și de calcul în ultimii ani.

A vorbi despre AI în general astăzi este ca și cum oamenii vorbesc despre Tokyo ca și cum ar fi sinonim cu Asia. Neînțelege o neînțelegere despre diferitele tipuri de AI și despre cum și unde AI va avea probabil impactul bancar. De exemplu, nu vom avea nevoie de un android biped cu inteligență generală artificială pentru a elimina o multitudine de locuri de muncă bancare. Chiar și astăzi, odată cu evoluțiile în curs de dezvoltare în domeniul inteligenței artificiale, avem deja bazele pentru schimbări materiale în modul în care personalăm serviciile financiare în următorul deceniu.

În anii 2000, UBS și-a mutat biroul de tranzacționare la sediul central din Stamford, Connecticut. Zona de tranzacționare a găzduit peste 5.000 de comercianți care dețineau locul de mândrie în clădirea lor de 700.000 de metri pătrați. Astăzi, podeaua de tranzacționare este goală, abandonată ca urmare a automatizării braței de tranzacționare a afacerii UBS. În cuantificarea ratei de schimbare, Goldman a descoperit că astăzi un inginer informatic poate înlocui patru sau cinci comercianți. Astăzi, o treime din angajații Goldman sunt deja ingineri informatici, deoarece accelerează automatizarea intern.

Goldman și UBS folosesc algoritmi complecși care imită ceea ce obișnuia să facă un comerciant uman - inteligență simplă a mașinii cu capacitate de luare a deciziilor echivalentă uman pentru o anumită sarcină. Un bun exemplu în acest sens este proiectul pe care UBS și Deloitte l-au creat în 2016 — un program simplu și automat pentru a face față solicitărilor de alocare post-tranzacționare ale clienților lor. Sistemul efectuează o revizuire automată a e-mailurilor trimise de clienți, care detaliază modul în care doresc să aloce tranzacții bloc mari între fonduri, apoi procesează și execută transferurile necesare. Acest lucru durează sistemul automatizat de câteva secunde pentru a se executa, reducând de la oră sau cam asa ceva i-ar fi fost nevoie anterior unui bancher de investiții uman. Pur și simplu am programat un algoritm pentru a reproduce ceea ce obișnuia să facă un comerciant uman.

Schimbările de capacitate aici se concentrează într-adevăr în jurul principiului că nu mai codificăm un set de reguli într-o sintaxă de tip IF-THEN-THAT în codul computerului. Construim algoritmi, baze de date și motoare de învățare care pot observa

comportamentul și învățăm să acționăm în consecință. Construim computere care învață. Tot ceea ce trebuie să facem în acel moment este să introducem datele - din care avem destule. Întrebați doar Facebook.

AI va evolua în esență prin trei faze distincte [4]:

- **Algourile și inteligența mașinilor —** Inteligența rudimentară a mașinii sau cogniția bazată pe algoritmi care înlocuiește unele elemente ale gândirii umane, luării deciziilor sau procesării pentru sarcini specifice. Rețele neuronale sau algoritmi care pot lua decizii echivalente cu oamenii pentru funcții foarte specifice și pot funcționa mai bine decât oamenii pe o bază de referință. Acest lucru nu interzice inteligenței să aibă capacități de învățare automată sau de cunoaștere, astfel încât să poată învăța sarcini noi sau să proceseze informații noi în afara programării sale inițiale. De fapt, multe inteligențe ale mașinilor au deja această capacitate. Exemplele includ: mașină cu conducere autonomă Google, algoritmi de tranzacționare de înaltă frecvență (HFT), software de recunoaștere facială, aplicații de evaluare a asigurărilor care utilizează recunoașterea imaginilor și algoritmi de evaluare a riscului de credit (de exemplu, credit de susan).
- **Inteligența generală artificială —** O inteligență automată și sistem de învățare echivalent cu un om care nu numai că trece testul Turing și răspunde așa cum ar face un om, dar poate și imita luarea deciziilor umane. Probabil că va procesa și non-logica
  sau indicii informaționali, cum ar fi emoția, tonul vocii, expresia facială și nuanțele pe care în prezent o inteligență vie le-ar putea
  (îți poate spune câinele dacă ești supărat sau trist?). În esență, o astfel de IA ar fi capabilă să îndeplinească cu succes orice sarcină intelectuală pe care o ființă umană ar putea. Exemplele includ: Sophia (Hanson Robotics) și Singularity.io [5].
- **Hyperintelligence** (IA puternică) — O inteligență mașină sau o colecție de inteligențe mașini puternice (cum numești un grup de IA?) care au depășit inteligența umană pe o bază individuală sau colectivă, în măsura în care pot înțelege și procesa concepte pe care oamenii nu le pot înțelege.

Nu trebuie să așteptăm încă 10, 15 sau 30 de ani pentru a vedea acest lucru, iar testul Turing este destul de lipsit de sens ca măsură a capacității inteligenței mașinilor de a perturba o bancă în ceea ce privește operațiunile sale de zi cu zi.

Gama de impact al inteligenței artificiale va fi larg. Echipa IBM developerWorks

are o notă excelentă despre progresele care au fost făcute în inteligența artificială de-a lungul anilor și despre modul în care acestea sunt clasificate de industrie [6]. Terminologia precum calculul cognitiv, inteligența mașinilor și inteligența artificială nu sunt interschimbabile, dar se referă la evoluțiile mai ample ale AI pe care le vedem că evoluează astăzi.

Pentru a simplifica graficul de pe pagina următoare, în esență există două domenii mari în care AI va avea un impact asupra serviciilor financiare. Acestea sunt stratul de interacțiune/conversație AI dintre client și instituție și din punct de vedere intern din perspectiva procesului - oriunde avem în prezent o listă de verificare umană, o tranzacție sau activitate împotriva regulilor de conformitate, de evaluare a riscului sau a creditului, oriunde luăm instrucțiuni și le aplicăm unei cereri, ordin de cumpărare sau vânzare sau oriunde avem o relație legală sau contractuală față de care să executăm. Orice proces pe care un om îl poate învăța într-o bancă care nu necesită o dependență puternică de indicii sociale, un algoritm va fi capabil să învețe și să înlocuiască acel om în scurt timp.

AI va afecta masiv marketingul; va schimba radical așteptările privind serviciile clienților; va domina capacitatea noastră de a implica clienții pe o bază comportamentală; va înlocui o serie uriașă de locuri de muncă bazate pe proces; și

va revoluționa modul în care vedem și operaționalizăm riscul în organizație astăzi. De fapt, luând doar acest ultim element, este cu totul posibil ca managementul riscului în serviciile financiare să devină domeniul exclusiv al AI în următorii 10 ani. Dar acest lucru nu se va întâmpla din cadrul unui departament AI din bancă, nici măcar din departamentul IT. Acesta este un atac sistemic asupra nucleului a ceea ce considerăm motorul operațional al serviciilor financiare moderne de astăzi.

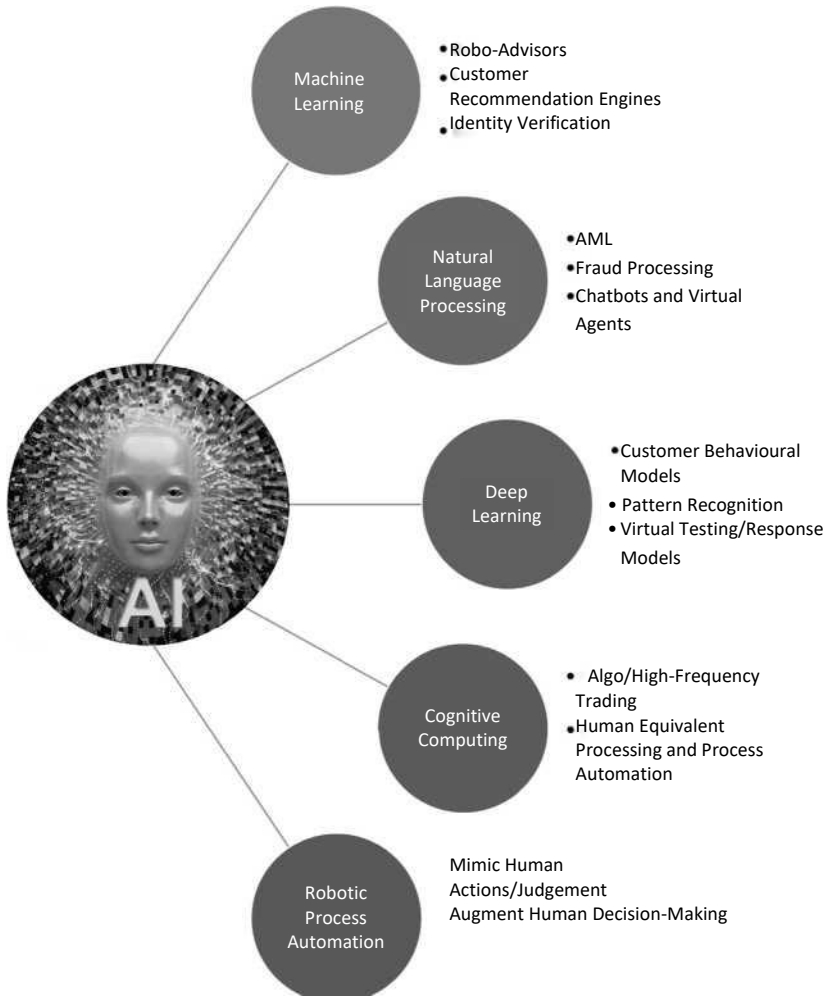


Figura I: Diverse discipline AI aplicate serviciilor financiare.

Acest lucru poate suna ca hype, dar cel mai rău caz este că băncile au la dispoziție trei până la cinci ani înainte de a trebui să înceapă concedierea personalului [7] din cauza impactului AI; iar cel mai bun caz este 7—10 ani. În ianuarie 2017, un studiu McKinsey

& Company a constatat că aproximativ 30% din sarcinile din 60% dintre ocupații ar putea fi computerizate; în timp ce anul trecut, economistul-șef al Băncii Angliei a spus că 80 de milioane de locuri de muncă din SUA și 15 milioane de locuri de muncă din Marea Britanie ar putea fi preluate de roboți [7].

Desigur, nu toate locurile de muncă sunt create în mod egal. În 2013, un studiu foarte citat al cadrelor universitare de la Universitatea Oxford, intitulat „Viitorul angajării" [8], a examinat 702 de ocupații comune și a constatat că unele locuri de muncă din finanțe – casieri de bănci, ofițeri de credite, preparatori de taxe și evaluatori de daune de asigurări – sunt mai expuse riscului decât alții, inclusiv economiști, analiști financiari, modelatori financiari și statisticieni.

Învățare profundă: modul în care computerele imită creierul uman În centrul revoluției în inteligența artificială nu sunt computerele care sunt programate, ci computerele care învață. Dar cum învață computerele?

Totul se întoarce la procesarea intrărilor (date) și la imitarea neuronilor sau a creierului. În *The Economis **t*** din 6 mai 2017, datele au fost caracterizate drept noul petrol al economiei digitale emergente. Ei bine, dacă datele sunt echivalentul țițeiului, bazele de date, blockchain-urile și depozitele de date sunt platformele de foraj, iar învățarea profundă este rafinăria care transformă petrolul în alte produse utile. Învățarea profundă se află în centrul boom-ului emergent al AI.

Rețelele neuronale de învățare profundă au fost concepute pentru a utiliza aceleași principii de bază de învățare care apar în creierul uman. Creierul uman este format din celule speciale numite neuroni, care sunt compuse din mai multe părți, inclusiv fibre cerebrale cunoscute sub numele de dendrite. Pe măsură ce înveți, aceste fibre ale creierului cresc. Fibrele vă conectează celulele creierului între ele în puncte de contact numite sinapse. Cu cât fibrele creierului tău cresc mai mari și cu cât se conectează mai multe celule ale creierului, cu atât mai multe informații pot fi stocate în creierul tău. Când întăriți învățarea în timp sau exersați abilitățile pe care le-ați învățat, dendritele din creier devin mai puternice, formând un strat de țesut gras și dublând conexiunile dintre neuronii sau amintirile cheie.

În rețelele de învățare profundă, am creat neuroni artificiali numiți *perceptroni* . Acești neuroni artificiali sunt copilul creierului lui Frank Rosenblatt

de la Cornell Aeronautical Laboratory, care le-a proiectat în 1957. Creați inițial pentru recunoașterea imaginilor, primii perceptroni au fost circuite logice cablate, și nu codul bazat pe software care sunt astăzi.

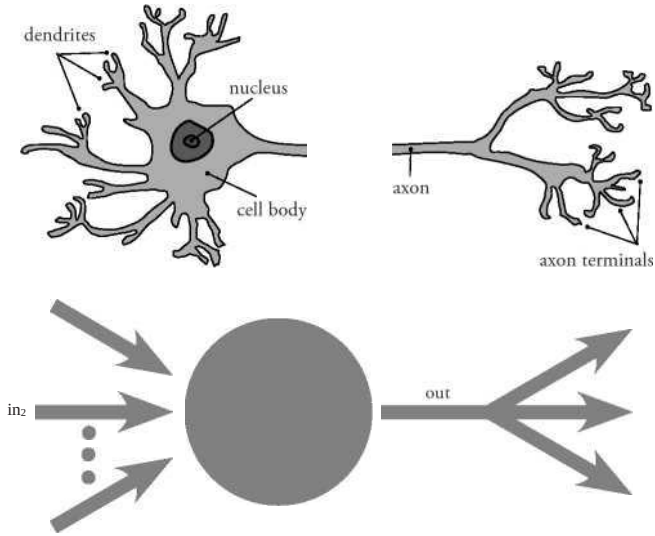


Figura 2: Rețelele neuronale de învățare profundă folosesc neuroni artificiali numiți perceptroni (Credit imagine: Christoph Berger).

În termeni adevărați de calcul, perceptronul funcționează cu intrări aplicate unui algoritm ca clasificator binar pe măsură ce învață. De exemplu, dacă algoritmul este utilizat pentru a învăța să distingă între o pisică și un câine, algoritmul aplică vectori variați (intrari) împotriva unei părtiniri pentru a crea o graniță de decizie liniară. Simplu spus, algoritmul filtrează intrările pentru a produce o ieșire unu sau zero, dar în timp algoritmul își poate adapta părtinirea (schimbând limita liniară) pe măsură ce învață să producă rezultate din ce în ce mai precise. Capacitatea de a identifica corect diferența dintre o imagine a unei pisici și a unui câine devine mai bună și mai precisă în timp.

Din punct de vedere istoric, dacă am vorbit despre modul în care oamenii se diferențiază de tehnologie, a fost întotdeauna despre capacitatea noastră ca oameni de a recunoaște tipare, de a gândi creativ, de a înțelege concepte abstracte etc. Învățând mașinile să învețe, este clar că capacitatea noastră de a recunoaște tipare sau de a raționa asupra lucrurilor nu mai este avantajul clar care a fost cândva.

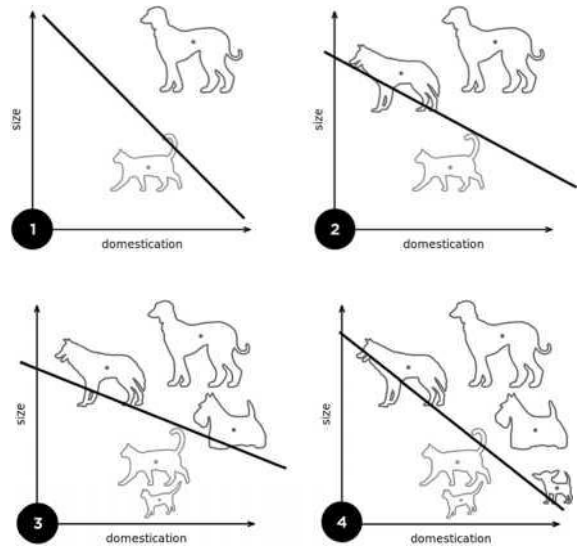


Figura 3: Perceptronul își actualizează granița liniară pe măsură ce se adaugă mai mulți vectori (Credit imagine: Wikipedia).

Există o varietate de tehnici utilizate în învățarea profundă, cum ar fi perceptronii cu un singur strat sau multi-strat, rețelele de backpropagation, funcțiile pas alternative și vectorizarea liniară, dar nu trebuie să fii un expert în inteligență artificială pentru a înțelege că IA începe deja să aibă un impact asupra unor părți largi ale societății.

Deja pierdem în fața mașinilor

În Uniunea Europeană, Regatul Unit, Statele Unite ale Americii, Emiratele Arabe Unite, Singapore, Hong Kong, Australia și multe alte țări astăzi, dacă intri într-un port cu un pașaport biometric, vei avea opțiunea de a trece printr-o poartă electronică sau similar. Ar putea fi o afirmație destul de evidentă, dar motivul pentru aceasta este simplu – computerele de astăzi fac o treabă mult mai bună în recunoașterea unei fețe sau verificarea identității tale decât ar putea vreodată un vameș uman. Cercetările arată că software-ul de recunoaștere facială este de 15-20 de ori mai precis la identificarea unui client decât o interacțiune tipică față în față [9] . Un fapt care ar indica deschiderea unui cont bancar față în față nu mai este sigur, de altfel. Bazat statistic pe comparatori de software, este probabil cel mai riscant lucru pe care l-ar putea face o bancă în zilele noastre.

China a dezvoltat o bază de date națională de identitate care poate identifica oricare dintre cei 1,4 miliarde de cetățeni chinezi prin intermediul unui software în două până la trei secunde [10] . În timp ce mulți din Occident ar putea țipa despre problemele legate de

drepturile civile asociate cu astfel de politici, adevărul este că am văzut acest tip de tehnologie ficționalizată în filme și așa mai departe de zeci de ani. Majoritatea organizațiilor moderne de poliție au deja această capacitate, iar tehnologia se maturizează dintr-un motiv foarte simplu. Guvernele pot avea încredere că această tehnologie funcționează mai bine decât globii oculari umani.

Câți dintre noi și-ar dori astăzi ca granițele noastre să fie compromise de o tehnologie inferioară? Nu ne-am dori cu toții cea mai bună șansă de a prinde un criminal sau un hoț de identitate? În aceste scenarii, este destul de simplu să demonstrăm că algoritmii, datele biometrice și bazele de date de identitate pot depăși în mod constant lucrătorii umani.

În aeroporturi, aplicațiile sunt simple. Companii aeriene precum JetBlue și Finnair testează sisteme de recunoaștere facială pentru a evita verificarea cărții de îmbarcare la poartă. În scurt timp, este posibil să puteți intra în aeroport, să vă îmbarcați pe zbor și să treceți prin vamă la celălalt capăt doar folosindu-vă fața. Epoca de aur a călătoriilor poate reveni pur și simplu datorită tehnologiei biometrice alimentate de un algoritm.

Deci, ce să facem din insistența acelor bănci și autorități de reglementare că pentru a deschide un cont bancar trebuie să aveți un om să se prezinte fizic într-o sucursală? În lumina tendințelor mai largi în verificarea identității, o cerință ca un ofițer de bancă uman să faciliteze deschiderea contului este un anacronism. Foarte curând, pe baza costurilor și performanței, oamenii nu vor fi competitivi atunci când vine vorba de prima linie doar pe baza verificării identității. Dacă afacerea dvs. se bazează pe achiziția de clienți în cadrul sucursalei, veți descoperi că capabilitățile AI în general reprezintă o mare amenințare pentru abordarea dvs. principală de achiziție.

Unele dintre domeniile largi în care rețelele neuronale artificiale depășesc deja oamenii includ:

- Recunoașterea imaginilor și modelelor
- Jocuri de masă și video
- Generarea și recunoașterea vocii
- Imitație de artă și stil
- Previziune
- Design/modificare site

Între 2009 și 2016, algoritmii HFT inteligenti ai mașinii au reprezentat 49-73% din volumul total de tranzacții cu acțiuni din SUA și 38% în UE în 2016. La 6 mai 2010, Dow Jones a înregistrat cea mai mare pierdere de puncte intraday, doar pentru a recupera

pierderea în câteva minute. După o investigație de cinci luni, Comisia pentru Valori Mobiliare și Burse din SUA (SEC) și Commodities Future Trading Commission (CFTC) au emis un raport comun care a concluzionat că HFT a contribuit în mod semnificativ la volatilitatea așa-numitului crash „flash". O mare bursă futures, CME Group, a declarat în propria investigație că algoritmii HFT probabil au stabilizat piața și au redus impactul prăbușirii.

Pentru o industrie care a dezvoltat tranzacționarea într-o artă plastică în ultimii 100 de ani, algoritmii HFT reprezintă o abatere semnificativă de la camerele de tranzacționare ale Goldman Sachs, UBS și Credit Suisse. Algoritmii înșiși s-au îndepărtat semnificativ de comportamentul uman tipic. S-au observat comportamente și luare a deciziilor foarte diferite atunci când se analizează modelele de tranzacționare HFT. Ce a dus la această schimbare?

Poate că acesta este faptul că HFT nu are nici prejudecățile pe care le-ar putea avea comercianții umani (de exemplu, rămânerea într-o poziție de clasă de active mai mult decât este recomandat, deoarece comerciantului individual sau managerului de active îi plac acțiunile sau industria), nici aceeași bază etică pentru a lua o decizie. În timp ce unii ar putea argumenta că Wall Street nu este tocmai un bastion al eticii, adevărul este că un algoritm HFT pur și simplu nu are un unghi etic pentru luarea deciziilor (cu excepția cazului în care aceste abilități au fost programate). Acei algoritmi de învățare profundă au creat limite liniare diferite față de oamenii care fac aceeași muncă.

În timp ce HFT a fost pionierat de marile companii de tranzacționare și cu siguranță le-a ajutat, ce impact au algoritmii asupra portofoliilor de investiții și gestionării averii?

Robo-consilieri, robo-totul

Ca și în cazul celorlalte tendințe pe care le-am văzut în lumea Bank 4.0, primii mutați în spațiul robo-advisor au fost startup-urile FinTech. Betterment a fost lansat în 2010, iar pentru CEO Jon Stein, „unul dintre cele mai satisfăcătoare rezultate ale muncii începute în urmă cu șapte ani este să vedem schimbarea întregii industrie". Această schimbare este o acceptare tacită a faptului că sfatul uman este o valoare adăugată marginală, iar când vine vorba de performanța portofoliului pe termen mediu, robo-consilierii pot oferi o oportunitate de reechilibrare și optimizare în concordanță cu așteptările tale de rentabilitate pe care oamenii nu le vor putea egala eficient.

L-am întâlnit pe Jon de nenumărate ori, l-am intervievat în emisiunea mea de radio și îmi place faptul că este în mare măsură un om liniștit. Nu auzi prea multe de la Jon în mass-media luni întregi și el lasă rezultatele Betterment să vorbească de la sine. De

asemenea, sunt un mare fan al poveștii de startup a lui Betterment, ca primă firmă de robo-advisory, pentru că demonstrează tenacitatea lui.

Jon Stein și colegul său de cameră, Sean Owen (un inginer de software Google), au început să construiască platforma Betterment încă din 2007. Stein a învățat singur să codifice pentru a construi prototipurile timpurii din spatele platformei. Cu toate acestea, începerea unei afaceri într-o industrie foarte reglementată, care ar necesita licență și alte competențe legate de conformitate, a necesitat mai mult decât competență tehnică. Înainte de a începe Betterment, Stein a participat săptămânal la jocuri de poker cu Eli Broverman (circa 2003—2004). În timp ce Eli ieșise din acele jocuri de poker mai bine decât el (conform lui Stein), a fost o relație care i-a permis lui Stein să apeleze la Broverman, un avocat în valori mobiliare, pentru ajutor cu pornirea în stadii incipiente. În 2007, în timp ce Stein încă studia la Școala de Afaceri a Universității din Columbia, el și Eli s-au întâlnit la prânz la un restaurant dominican din Upper West Side și au schițat un plan pentru a merge mai departe cu chestiile urâte de reglementare care altfel l-ar fi oprit pe Betterment.

Până în 2008, echipa mică, inclusiv iubita lui Jon (soția lui de astăzi) care face design grafic, lucra la finanțare și la platforma de lansare. Licențierea și formarea afacerilor au urmat în 2009, iar apoi în 2010 s-au lansat la TechCrunch, cu Chris Sacca (din faimosul Shark Tank), ridicându-le câteva critici destul de dure: „Îmi fac griji că este prea simplu.
Oamenii nu au întotdeauna încredere în el. Oamenii se așteaptă la o mică nedumerire care să-i dea credibilitate. Începe să pară un pic ca o jucărie."

Astăzi, acea jucărie gestionează peste 10 miliarde de dolari în AuM (active gestionate), iar creșterea Betterment este estimată la aproximativ 106 la sută anual, deși pare să încetinească pe măsură ce cresc (aceasta a fost de aproximativ 300 la sută cu doar trei ani în urmă). Stein spune că ține pentru 1 trilion de dolari în AuM, așa că au aspirații mari și mai multă creștere de făcut. Pentru a atinge acest obiectiv, totuși, va trebui să existe o schimbare substanțială a comportamentelor legate de investiții.

Astăzi, ne aflăm într-un punct pivot pentru investițiile personale. În trecut, se presupunea că ai avea nevoie atât ***de*** *consiliere ,* cât și de ***cunoștințe*** *financiare* pentru a putea investi cu succes ca individ. Aceasta este o problemă astăzi, deoarece datele arată că alfabetizarea financiară în rândul milenialilor este de fapt semnificativ mai proastă decât cea a străbunicilor lor [11] . Un sondaj efectuat în 2015 de Bank of America US Trust a constatat că doar 47% dintre multimilionarii cu vârsta cuprinsă între 18 și 34 de ani folosesc un consilier financiar [12] . Pentru acei mileniali care nu sunt multimilionari,

statisticile sunt și mai proaste.

A presupune că milenii vor fi atât suficient de alfabetizați pentru a investi și pentru a căuta consilieri umani în viitor este o presupunere mare. Apariția instrumentelor de investiții automate, cum ar fi Stash, Digit și Acorns, și dezvoltarea instrumentelor de consiliere robotică, pare mai probabil să umple acest gol în abilități și comportament.

Când am făcut cercetări pentru acest capitol, am încercat să găsesc comparații ale rentabilității portofoliului între consilierii umani și fondurile robot. Dintr-o perspectivă a portofoliului cu risc moderat, atunci când lucram cu bancheri privați și consilieri de avere, am căutat randamente anuale de 10-12% ca o ipoteză sigură pe un orizont de investiții pe termen mai lung. În mod obișnuit, acesta ar fi un amestec de acțiuni și obligațiuni producătoare de venit.

Robo-consilierii de astăzi au performanțe corecte în acea gamă de rentabilități așteptate. Barron's a efectuat un sondaj al consilierilor robo pe parcursul anului calendaristic 2016 și a constatat că randamentele anuale pentru robo-ii cu performanțe mai bune se situau în intervalul 11-12% [13]. Acest lucru este, de asemenea, în concordanță cu randamentul mediu anualizat al indicelui S&P500, care a fost de 11,69 la sută din 1973 până în 2016 [14]. BI Intelligence estimează că robo-consilierii vor gestiona aproximativ 1 trilion de dolari din AuM până în 2020 și aproximativ 4,6 trilioane de dolari până în 2022 [15]. Ca tendință, până în 2030 ne-am aștepta ca robo să domine industria de investiții pe piața de masă.

Pe baza performanței portofoliului, diferența dintre un robo-consilier și o firmă de administrare a activelor bazată pe oameni sunt neglijabile. Cu siguranță, dacă ești dispus să-ți asumi riscuri mai mari cu portofoliul tău sau investești sume mai mari în pool-uri mai diversificate sau produse structurate, atunci s-ar putea să descoperi că o echipă umană poate performa cu rezultate mai mari. Cu toate acestea, firmele și consilierii care produc acele rezultate necesită, de obicei, o investiție minimă care nu este la îndemâna a 99% din populație. Astfel, pare pe deplin rezonabil că robo-sfatul va ajunge să fie văzut ca unul dintre cele mai mari instrumente pentru gestionarea averii bogate la scară largă de la crearea sistemului bancar „premier". Gestionare accesibilă, automată a portofoliului, fără fricțiuni.

Figura 4: Linia de produse Rong-e a ICBC, inclusiv AI$t sau robo-investiții.

Văzând că această tendință a apărut, ICBC din China a făcut un mare pariu pe AI și robo-sfaturi. Instrumentul lor robo-advisor nu necesită un chestionar tradițional de profil de risc pentru a începe. Învață din stilul tău de investiție pe parcurs și te învață cum să investești în gama ta optimă pentru nivelul tău sau toleranța la risc și așteptările tale de rentabilitate.

de la ICBC , sau AI Invest, reprezintă ceea ce cu siguranță va deveni o capacitate de bază pentru capabilitățile de gestionare a averii în viitor. De asemenea, va schimba fundamental cerințele legale și de conformitate pe care le avem în jurul „riscului" pentru investițiile de bază sau gestionarea averii. În ultimii trei ani, de fiecare dată când am făcut o analiză anuală a „riscului" cu banca mea din Hong Kong, HSBC, au folosit un telefon pentru a ne înregistra conversația, astfel încât să existe o înregistrare sonoră a mea acceptând condițiile de risc. De fiecare dată când trec prin revizuirea mea anuală (care durează în general aproximativ o oră), cel puțin 75 la sută din timp este alocat activităților legate de conformitate. Ei fac toate acestea din motive de reglementare și legale.

Odată cu AI care gestionează toleranța la risc și optimizează portofoliul dvs. pentru orizontul investițional și așteptările dvs. de rentabilitate, întregul proces de reglementare cerut de FSA, SEC etc. care implică semnarea unei bucăți de hârtie sau a unui sistem

telefonic care înregistrează legal răspunsul meu oficial la un chestionar de toleranță la risc va fi rapid subminat. Consilierii umani vor arăta pur și simplu lenți, stânjeni și legați de frecare. Robo-consilierea va deveni rapid punctul de referință în ceea ce privește experiența și apoi performanța managementului activelor. Autoritățile de reglementare vor fi forțate să se adapteze și ele.

Pentru cei dintre voi încă sceptici cu privire la sfatul robot, în general, ar fi util să faceți un pas înapoi și să vedeți unde se potrivește sfaturile bazate pe inteligență artificială din perspectiva tehnologiei, mai degrabă decât să încercați pur și simplu să le articulați ca oameni versus mașini.

Un cont bancar mai inteligent decât banca dvs

Dacă vă puteți imagina tehnologie precum Siri, Google Home sau Alexa care se maturizează în următorii cinci ani și vă va putea comanda nu doar șosete [16], ci și o pizza și să rezervați curse Uber, zboruri, rezervări la restaurante și programări la doctor. Odată ce comerțul este integrat în tehnologia noastră atât de perfect, următorul domeniu evident de abordat este interacțiunile de zi cu zi cu bani și sfaturi financiare.

Dacă crezi că asta sună ca o poveste științifico-fantastică, te afli într-un mare șoc. Amintiți-vă că în timpul boom-ului (sau bulei) dot-com, majoritatea presei non-tech era extrem de sceptică cu privire la efectul pe care l-ar avea comerțul electronic asupra afacerilor de retail. Astăzi, cumpărăturile online domină alegerea, multe categorii de comerț cu amănuntul arătând că 50% sau mai mult din vânzări sunt fie influențate, fie inițiate prin intermediul web sau al mobilului [17]. Pentru Crăciunul 2017, s-a estimat că aproape 40% din toate vânzările au fost realizate online [18], iar Amazon deținea cel mai mare procent din acestea. Această schimbare în comportamentul consumatorilor a fost devastatoare pentru comercianți cu amănuntul, 7.000 de magazine s-au închis doar în SUA în 2017 (care reprezintă o creștere de 300 la sută față de 2016). În Marea Britanie, se așteaptă ca peste 5.000 de magazine să se închidă în 2017, dar aceasta este de fapt în scădere față de anii precedenți.

Pe piețe precum China, comerțul mobil domină acum activitatea de vânzare cu amănuntul de zi cu zi pentru o gamă largă de segmente, iar astăzi 75% din comerțul electronic este condus de mobil în China [19]. În paralel cu o clasă de mijloc în creștere, această tendință de telefonie mobilă creează o creștere mai lentă în magazinele de vânzare cu amănuntul decât ne-am fi așteptat, având în vedere creșterea economică a Chinei. Creșterea mare se concentrează cu siguranță pe portalurile online mai mult decât pe comerțul cu amănuntul fizic, iar eroziunea în comerțul cu amănuntul fizic este evident [20]

.

În viitorul apropiat, veți face aceste achiziții de zi cu zi din ce în ce mai mult prin voce, pe un asistent inteligent încorporat în casă și smartphone. Asistenții vocali sunt deja folosiți pentru a face achiziții de 40 la sută dintre mileniali, numărul acesta estimat că va depăși 50 la sută până în 2020 [21].

Așadar, de ce este atât de importantă de luat în considerare această tendință către comerțul mobil și vocal? Dacă locuiți într-o economie dezvoltată sau într-un centru urban precum Tokyo, New York sau Londra, există șanse destul de mari ca dacă comandați o cină la pachet pentru livrare, să utilizați o aplicație. Dacă ți-aș cere să-ți verifici soldul, sunt șanse să folosești aceeași abordare. Astăzi, peste 50% dintre clienții din majoritatea economiilor dezvoltate își folosesc mobilul pentru a-și verifica soldul față de orice alt canal bancar. În urmă cu douăzeci de ani, era dominată de ATM-uri sau de banca telefonică. În 10 ani, va fi dominată de motoarele comerciale bazate pe voce sau prin agenții [22].

Consumator: „Alexa, care este soldul contului meu?”

Consumator: „Siri, mi-a ajuns încă salariul în cont?”

Consumator: „Google, cât timp îmi va lua să ajung la birou dacă plec în două ore?”

% dintre oameni care folosesc în mod regulat un difuzor inteligent

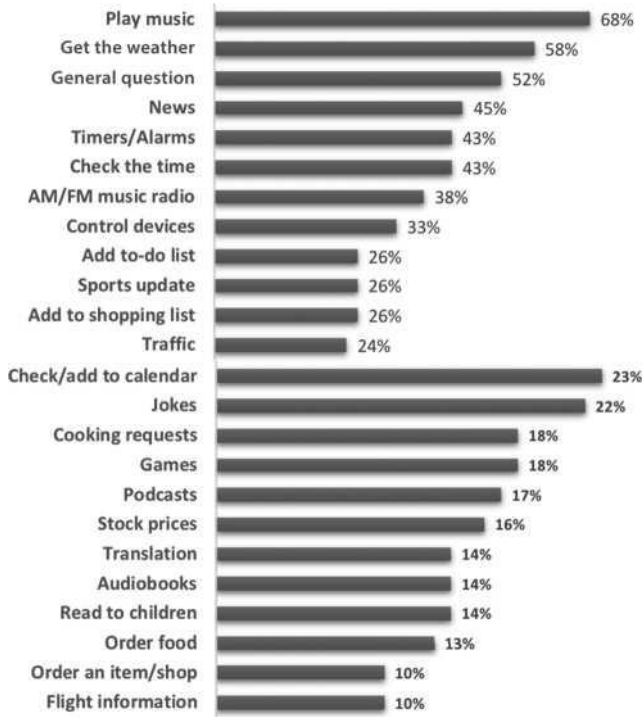


Figura 5: Cum folosesc oamenii difuzoarele inteligente zilnic (Sursa: NPR și Edison Research).

Acum, ai greși să respingi asta ca pur și simplu un alt canal din arsenalul bancar, pentru că acesta este începutul redefinirii relației tale de zi cu zi cu tehnologia, nu doar contul tău bancar. Vocea are potențialul de a deveni baza sfatului de zi cu zi pentru tine și banii tăi, dar din ce în ce mai mult va fi doar modul în care accesezi o gamă de capabilități tehnologice de bază. ComScore spune că 50% din căutări se vor baza pe voce până în 2020, iar comerțul, evident, merge în aceeași direcție. Dar căutarea duce la comerț conversațional, care este mai mult decât a pune o întrebare - este un dialog.

Din ce în ce mai mult vom întreba banca noastră, prin Google, Siri sau Alexa, dacă ne putem permite să ieșim la cină; sau, la rata mea actuală de economii, atunci când îmi pot permite un depozit pentru o casă sau să cumpăr acel vehicul de schimb la care m-am uitat; sau ce trebuie să fac pentru a-mi plăti mai repede datoria cardului de credit (dacă tot folosești plastic). Cereți și veți primi. Vocea va combina limbajul natural, căutarea și AI pentru a oferi răspunsuri la aceste întrebări mult mai rapid decât printr-o filială sau un canal web. În primul rând pentru că vocea va sublinia utilitatea băncii de a rezolva aceste probleme, nu vă direcționează către un produs de descărcat printr-un canal.

Creșterea capacităților din spatele asistenților inteligenți precum Alexa este, sincer,

de necrezut.

La ratele actuale de creștere, Amazon Alexa va avea aproximativ trei milioane de abilități până în septembrie 2018 și 10 milioane până la sfârșitul lui 2018. Această creștere este evident nesustenabilă, dar ilustrează potențialul masiv al tehnologiei în ceea ce privește capabilitățile și reflectă îndeaproape creșterea aplicațiilor din magazinele de aplicații în ultimul deceniu (deși mai rapid decât creșterea magazinului de aplicații mobile în prezent).

Capacitățile depășesc cu mult abilitățile, ele vorbesc și despre capacitățile mașinilor de a ne înțelege atunci când vorbim cu ele sau de a avea o conversație echivalentă cu un om.

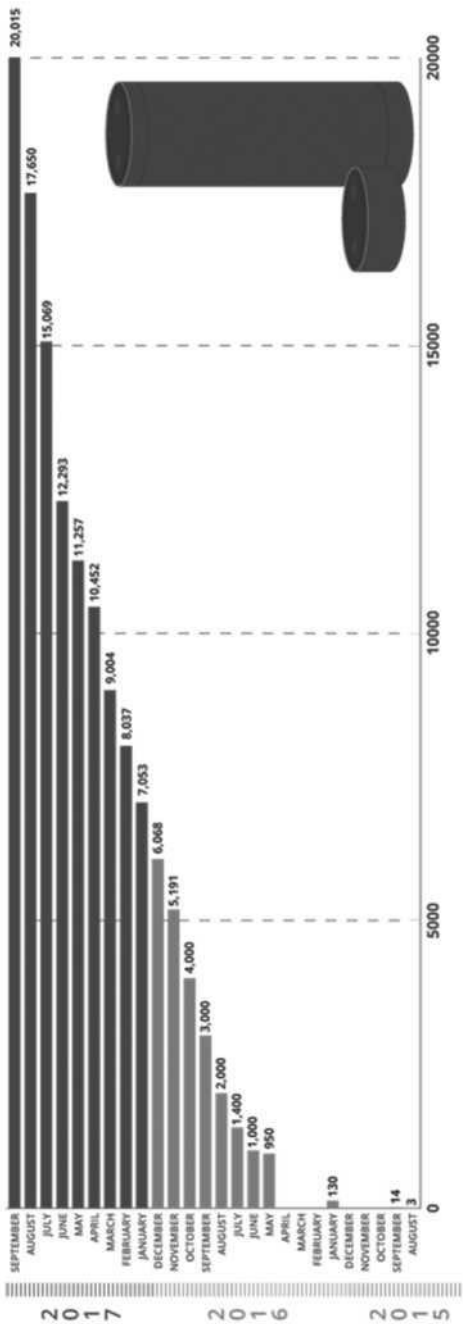


Figura 6: Creșterea abilităților Amazon Alexa (Credit: Voicebot.ai).

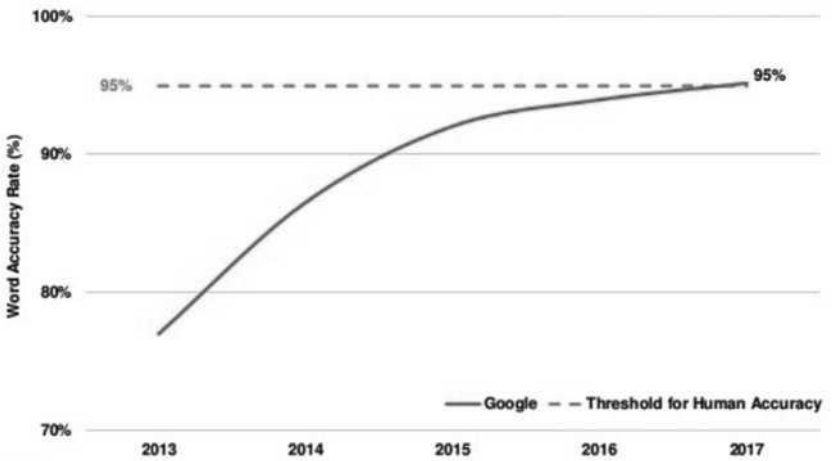


Figure 7: Google's voice recognition accuracy compared to humans' (Credit: Google).

Toate acestea se adaugă la o tendință incontestabilă. Capacitățile comerțului conversațional cu asistenții inteligenți cresc într-un ritm atât de mare încât impactul său asupra modului în care folosim tehnologia de calcul este mai mare astăzi decât potențialul de impact al internetului în anul 2000. Natura conversațională fără fricțiuni a acestei tehnologii va forța absolut furnizorii de servicii să se adapteze la o lume în care serviciile lor vor trebui furnizate printr-o tehnologie bazată pe voce.

Figura 8: Diferite categorii de impact personal al inteligenței artificiale care vor apărea în următorii 5-10 ani.

Natura perfectă a vocii ne va forța să creăm experiențe convingătoare, fără fricțiuni, în care sfatul și utilitatea se îmbină. Mișcările către „open banking" vor oferi Google, Apple și Amazon abilități uimitoare de a încorpora aceste date în asistenții vocali. Nici măcar nu veți avea nevoie de o aplicație bancară - acestea vor deveni probabil servicii native în următorii 10 ani.

Alexa: „Nu vă puteți permite să cumpărați o mașină nouă chiar acum, dar dacă vă înscrieți la Uber astăzi, Uber va acoperi jumătate din plățile de leasing din următorii doi ani. Trebuie doar să fii de acord să conduci pentru Uber cel puțin patru ore pe săptămână. Este ceva care te interesează?"

Siri: „Plătiți prea mult folosind un card de credit astăzi, am alte opțiuni de finanțare care vă pot economisi 230 USD pe lună pe care le-aș putea conecta automat la portofelul Apple Pay. Ți-ar plăcea să-i vezi?"

Vocea îi va face pe clienți să învețe să aibă încredere în asistentul lor AI pentru a le recomanda o soluție financiară de zi cu zi, în loc să o caute ei înșiși. Va fi ca și cum am avea încredere în Wikipedia sau în căutarea Google astăzi. S-ar putea să primim în continuare o „ofertă" prin voce, dar având în vedere contextul și comportamentul, interfețele vocale ne-ar putea conduce într-o nouă direcție în ceea ce privește gândirea la finanțele noastre care nu se potrivesc cu relația noastră bancară actuală sau cu produsele pe care banca le oferă în prezent. De exemplu, dacă banca dvs. nu oferă linii de credit bazate pe voce, atunci o ofertă pentru un nou card de credit ar putea pur și simplu pierde în fața unei bănci care poate face asta prin voce, doar pe baza contextului.

Siri: „A fost îngrijit de asta. Ți-am extins o linie de credit de 730 USD pentru a plăti taxele școlare ale fiului tău pentru trimestrul. Linia de credit va fi achitată lunar din contul dvs., cu excepția cazului în care îmi spuneți să o plătesc. De asemenea, vă pot sugera când aveți suficiente fonduri pentru a efectua o plată suplimentară. Ai vrea să fac asta?"

Sincer, dacă o bancă nu începe să se gândească la contul bancar digital, accesibil prin voce și mobil, ca principalul canal de acces zilnic și de consiliere pentru clienții lor, atunci ei vor fi surprinși cu nerăbdare în același mod în care băncile au apărut pentru prima dată atât pe internet, cât și pe mobil. De data aceasta, totuși, riscurile sunt mult mai mari, deoarece trecerea de la produs la experiențe va eroda dramatic capacitatea de a modifica pur și simplu vocea pe middleware-ul de canal existent sau pe arhitectura sistemelor de bază ale băncii.

De ce veți avea nevoie pentru ca AI vocală și conversațională să funcționeze? Date. Pentru a începe cu...

Problema mai mare pentru bănci este că Alibaba/Taobao, Tencent, Apple, Amazon, Baidu, Google și alte platforme care încorporează gateway-uri de plată vor ști adesea mai multe despre clienții lor decât băncile. Dacă un dealer de mașini din Beijing folosește un card de debit bancar pentru o călătorie de afaceri în Shanghai, banca știe ce companie aeriană a zburat, precum și hotelul și restaurantele patronate. Dacă folosește un super-portofel mobil, cum ar fi Alipay sau Tencent WeChat, banca nu știe nimic despre acea călătorie și banca are sărace date.

> „Dacă „interfața" cu clientul are loc în altă parte, banca nu are vizibilitate asupra tranzacțiilor", a declarat James Lloyd, liderul FinTech Asia-Pacific la EY. „Nu este o situație bună în care să te regăsești."
>
> —*Wall Street Journal,* „The Cashless Society Has Arrived— Only It's in China", ianuarie 2018

Vocea ca interfață cu clienții va avea ca rezultat un număr tot mai mare de date legate de comportament, comercianți și locații legate de financiar, care se află în afara ecosistemului bancar, în cadrul platformelor de voce sau tehnologice agregate (mobile, ochelari de realitate augmentată etc.). Pentru ca băncile să poată răspunde nevoilor dvs., vor avea nevoie de datele care surprind comportamentul în timp real, dar este posibil ca Alexa, Google și Siri să nu împărtășească ceea ce a condus la o solicitare API pentru o facilitate de credit, pot doar să împărtășească cererea.

Astăzi avem trei piese generale pentru stiva vocală. Avem stratul de bază VoiceOS și servicii, care este cel care gestionează procesarea limbajului natural, căutarea, vremea, ora și întrebările de bază, împreună cu activarea abilităților instalate. Avem, de asemenea, abilitățile sau aplicațiile care stau deasupra platformei Alexa. În cele din urmă, avem API-uri care oferă acces la senzori inteligenți, automatizarea locuinței și alte extensii ale platformei.

Deci, în primul rând, băncile vor trebui să se simtă confortabile să lucreze în cloud. Pot avea un cloud privat conectat la servicii de voce precum Alexa și Siri, dar vor obține capabilități mult mai rapide pe propria arhitectură Amazon, care este construită pentru acest scop. Realitatea este că cloud-ul Amazon va fi, în aproape toate cazurile, mai rapid și mai sigur decât arhitectura internă a unei bănci [23].

În al doilea rând, băncile au nevoie de un pool de date care să poată fi interogat peste nivelul de voce. Pentru acest grup de date, ei vor trebui să aibă integrare de date între silozuri, ceea ce obișnuiam să numim o vedere de 360 de grade a clientului. Dar este mai mult despre anticiparea interogărilor în limbaj natural și a comportamentului clienților în cazul în care un eveniment vocal ar putea fi declanșat.

În al treilea rând, băncile vor avea nevoie de parteneriate largi, bazate pe date și tehnologice, care să conducă la o mai bună integrare a capacității lor de servicii financiare în scenarii din lumea reală, în timp real, unde pot adăuga cu ușurință valoare.

În cele din urmă, băncile vor avea nevoie de echipe de proiectare bazate pe voce și comportamentale, care sunt intim familiarizate cu modul în care oamenii folosesc tehnologia, cum ar fi vocea, zi de zi și unde tehnologia se potrivește în viața lor. Acesta este un set de abilități complet nou pentru bănci. Acesta nu este cumpărături misterioase pentru unul dintre produsele dvs. de investiții sau încercarea de a veni cu oferte de carduri de credit bazate pe criterii demografice sau psihologice . Aceasta este gamificarea comportamentală, economie și psihologie ca competență de proiectare. În lumea vocii, sunteți un furnizor de soluții experiențiale. Nu împingeți o ofertă pentru un produs bancar existent pe un canal nou - dacă o faceți, veți eșua!

Singurul mod în care vocea funcționează pentru bănci ca instrument de afaceri este dacă acceptă că Alexa este o extensie a vocii lor către client, dar funcționează doar într-o manieră conversațională. Prezintă-mi un produs de care nu am nevoie imediat și vei pierde accesul la canal, pentru că te voi bloca mai repede decât o întâlnire proastă cu Tinder. Abilitatea cheie va fi anticiparea nevoilor clientului și răspunsul fără fricțiuni, fie prin voce, mobil, într-un afișaj head-up cu realitate augmentată (ochelari inteligenți circa 2022—2025) sau similar.

Unde automatizarea va lovi prima

> În banca noastră avem oameni care lucrează ca niște roboți. Mâine vom avea roboți care se comportă ca niște oameni. Nu contează dacă noi, ca bancă, vom participa sau nu la aceste schimbări, se va întâmpla... Adevărul trist pentru industria bancară este că nu vom avea nevoie de atât de mulți oameni ca astăzi.
>
> — John Cryan, CEO al Deutsche Bank, septembrie 2017

Tendințele consumatorilor determină în mod clar adoptarea de tehnologii precum - asistenții inteligenți bazați pe voce, dar dintr-o perspectivă generală putem vedea că vor

exista mai multe forțe de piață care vor face presiuni pe instituțiile financiare să adopte inteligența artificială.

Zona organizatorica	AI Competență/ Clasificare	Conducători de adopție
Conformitatea cu reglementările	Mașină/Adanc T • Învățare	Reglementare, Cost
Îmbunătățirea tehnologiei	Diverse	Presiune pe partea de Economii
Progrese în infrastructură	Co **g** nitive, Machine Learning	Competitiv **(** FinTech), Economie
Marketing/Sentiment/ Marca	NLP, Machine Learning	Com **p** etitiv, Receptivitatea
Incorporare / Achiziție	NLP, Machine Learning	Economie
Semnale comerciale	Învățare automată	Economie
AML/KYC/Fraudă Protecție	Învățare automată	Reglementare, Economie
Scor de credit/risc Evaluare	Mașină/Adanc T * Învățare	Com **p** etitiv, comportamental
Prețuri/Subscriere	Învățare automată	Economie, profitabilitate
Managementul portofoliului	Învățare automată	Performanță, productivitate **,** consecvență
Optimizarea back-office-ului	**Învățare** cognitivă , profundă	Economie, partea cererii
Achiziții	Învățare automată, cognitivă	Productivitate, economie
Trading algoritmic	Învățare automată	Competitiv
Analiza datelor / Personalizare	Modelarea datelor, Învățare profundă	Competitiv, partea ofertei

Tabelul I: Competențele AI și factorii determinanți în domeniul bancar.

Fie din punctul de vedere al ofertei, al cererii, competitiv, juridic sau economic, va exista o presiune constantă în următorul deceniu pentru a investi în inteligența artificială pentru profitabilitate și operațiuni cu cele mai bune practici. În linii mari, primele patru beneficii care vor determina adoptarea AI vor fi:

1. Identificarea de noi oportunități de afaceri
2. Automatizarea sarcinilor repetitive
3. Îmbunătățirea productivității forței de muncă și
4. Concurenta cu semenii

Impactul va fi larg, dar este centrat inițial pe IT, finanțe/contabilitate, experiență/implicare a clienților și împlinire.

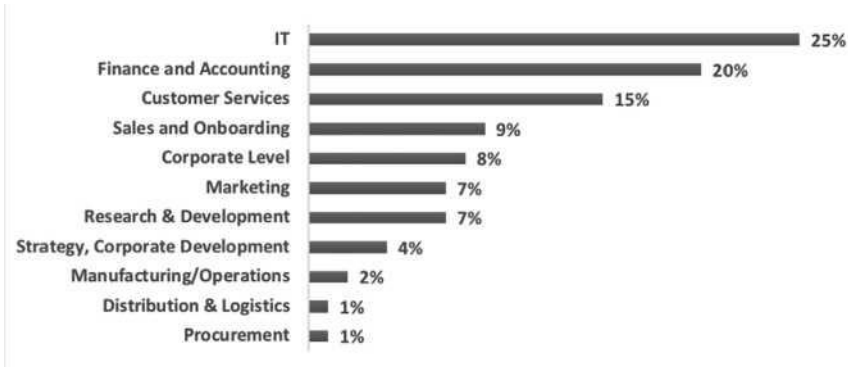


Figura 9: Unde AI va avea un impact asupra competitivității serviciilor financiare până în 2020 (Sursa: consultancy.uk).

Pe măsură ce presiunile de reglementare și tehnologia care se confruntă cu consumatorii au ajuns să afecteze serviciile financiare în ultimii 20 de ani, am observat o trecere foarte intenționată către tehnologie ca competență de bază. Inteligența artificială accelerează această tendință de dependență de tehnologie pentru profitabilitate față de pârghiile corporative de gestionare a activelor, ratele dobânzilor marginale și așa mai departe. După cum vom vedea în capitolul următor, pe măsură ce ne vom îndepărta de modelele bancare universale, vom descoperi că băncile care au avut avantaje operaționale bazate pe protecții cvasi-guvernamentale sau de reglementare sunt puternic expuse într-o arena în care furnizarea de servicii bancare este dominată de tehnologie.

Pe măsură ce aceste tehnologii intră în joc, cerința de a reduce costurile fixe și de a îmbunătăți agilitatea în furnizarea de servicii va fi acută. În esență, vom vedea că băncile trebuie să concureze din ce în ce mai mult cu bănci precum Ant Financial și cu bănci neo-provocatoare a căror economie este foarte diferită, deoarece au automatizat deja oamenii pentru achiziție și livrare. Până în 2025, piețele de valori vor pune în mod constant întrebarea băncilor care au păstrat rețele de sucursale (sau asigurători/administratori de avere cu reprezentanți de primă linie), dacă economia acelei proprietăți imobiliare poate fi justificată atunci când alți concurenți digitali cresc mai repede, au rate mai bune de vânzare încrucișată și upsell și au marje mai mari datorită costurilor fixe mai mici. Apărarea sistemelor de distribuție existente va deveni mai dificilă, deoarece AI influențează modul în care ne gândim la operațiunile de bază ale unei bănci sau instituții.

Motivul pentru care AI va afecta achizițiile și relațiile cu clienții mai greu decât soluțiile de back-office pe termen scurt nu este doar despre mecanica canalului, cum ar fi vocea. Se reduce la faptul că tehnologia în domeniul onboarding-ului și al relațiilor creează de fapt o amploare de alte beneficii, mai degrabă decât o înlocuire echivalent cu normă întreagă (FTE).

Ne putem aștepta ca un proces automatizat de integrare, de exemplu, să se plătească singur în primul an de implementare, în care au fost eliberați FTE. În anul doi, înseamnă că obținem deja beneficii economice din investiție. Cu toate acestea, un proces robo pentru integrarea unui client poate funcționa 24/7/365 [24 de zile], fără sărbători sau weekenduri, în cazul în care timpul necesar pentru a deschide un cont este de obicei mai mic de o treime din cel al unui proces implicat de om; are o toleranță de volum și o scalabilitate mult mai mare și, sincer, va fi mai puțin predispus la erori. Desigur, există beneficii imediate pentru FTE, dar îmbunătățirile în ceea ce privește deservirea clienților și riscurile sunt greu de contestat.

Singurul argument rămas devine: *ce se întâmplă dacă clienților noștri le place să vorbească cu un om?*

Redefinirea rolului oamenilor în domeniul bancar

Timp de decenii, pe măsură ce sistemele IVR au fost implementate, ai auzit oamenii spunând: „Vreau doar să vorbesc cu un om!" Când externalizăm operațiunile centrelor de apel către centre offshore precum India, ați auzit critici anecdotice cu privire la faptul că reprezentantul serviciului pentru clienți care răspundea nu avea un accent local sau cunoștințe locale. Astfel, timp de mulți ani, a avea un răspuns uman real, local, la telefon, când ai sunat, a fost considerat un factor de diferențiere competitiv. Principiul aici a fost atât de serviciu, cât și de consiliere – te puteai aștepta la un serviciu mai bun decât un IVR greoi prin care trebuia să navighezi și pentru că ar avea cunoștințe locale care ar duce la sfaturi mai bune.

De fapt, în linii mari, asimetria informațională a stat la baza consilierii financiare, a vânzărilor de asigurări și a majorității rolurilor de servicii pentru clienți din prima linie în serviciile financiare. În teoria contractelor și economie, asimetria informațională se ocupă cu studiul deciziilor în tranzacții în care o parte are mai multe sau mai bune informații decât cealaltă. Astfel, atunci când voiai un credit ipotecar pentru a cumpăra o proprietate, ai vrut să investești în piață, sau ai vrut sfaturi chiar și pentru cel mai bun card de credit pentru care să aplici, într-o bancă era un om care știa mai multe despre acele produse sau servicii decât puteai ști tu. Acestea fiind spuse, în termeni pur

informaționali, această asimetrie a fost adesea puternic părtinitoare față de produsele oferite de bancă.

În ultimii 30—40 de ani, sfaturile pe care le-am primit de la o sucursală a băncii nu au fost, de fapt, sfaturi despre cum să cumperi o locuință sau cum să-ți investești banii, ci în ce produs ți-ar putea oferi banca pentru a cumpăra o locuință, sau în ce produs de investiții sau în ce clasă de active ar trebui să-ți pui banii. Dacă ți-ai dori un sfat adevărat, independent de produsele bancare, ar fi trebuit să mergi la un broker, dar chiar și atunci brokerii primeau comision la introducere, așa că sfaturile lor nu erau nepărtinitoare. Ai putea apela la serviciile unui antrenor de bani sau similar și apoi ai primi sfaturi imparțiale cu privire la gestionarea banilor, dar asta a venit cu un cost direct. Problema mai mare pentru oameni în spațiul de consiliere al serviciilor financiare este însă că asimetria informațională care le-a justificat existența se apropie acum de sfârșit din cauza apariției AI.

După cum sa discutat mai devreme, vehiculele autonome sunt din ce în ce mai integrate pe drumurile noastre. Astăzi, oamenii rămân competitivi cu vehiculele autonome datorită capacității noastre de a analiza și de a lua decizii cu privire la condițiile de conducere, obstacolele și marcajele rutiere, dar avantajele noastre sunt rapid erodate.

Mai multe date, timpi mai rapidi de procesare și cunoaștere înseamnă sfaturi mai bune pentru consumatorul final.

Nu va trece mult până când îmbunătățirile atât ale senzorilor, cât și ale „creierului" mașinilor sau procesării, înseamnă că aceștia depășesc în mod constant oamenii când vine vorba de conducere. În acest moment, vom observa o reducere a deceselor rutiere, scăderi ale primelor de asigurare pentru vehiculele cu conducere autonomă și chiar modificări ale utilizării drumului părtinitoare către șoferii non-umani. Nu va trece mult până când vehiculele autonome vor putea procesa mai multe informații, mai rapid pentru a lua o decizie, decât o asimetrie a informațiilor clasică umană.

Revenind totuși la serviciile financiare, același lucru se va aplica. Pe măsură ce algoritmi, interfețele pentru clienți AI, cum ar fi asistenții inteligenți, adună tone de date - în curând vor avea mult mai multe date decât ar putea spera vreodată să absoarbă un analist sau un reprezentant al serviciului pentru clienți. Cu tehnicile de învățare automată și capacitatea de corecție a erorilor crescândă, acești algoritmi și IA vor putea îmbunătăți rapid aplicarea acestor date, oferind clienților sfaturi în timp real care se potrivesc cu viața lor. Fie că este vorba despre managementul portofoliului sau sfaturi de investiții, coaching zilnic pentru bani sau ajutor în navigarea opțiunilor de credit, algoritmii vor

avea pur și simplu asimetrie de informații față de agenții umani. Vor avea date mai bune, mai perfecte, care pot fi aplicate în timp real, în comparație cu un profesionist de servicii umane. În acest moment, numărul oamenilor din partea inițială de „consiliere" a serviciilor financiare se va confrunta cu aceleași amenințări pe termen lung cu care se confruntă șoferii de camioane din partea vehiculelor autonome care se conduc singure. Ca să nu mai vorbim de faptul că sfaturile pe care ni le oferă un AI vor fi mult mai consistente de la client la client și nu se vor baza pe cunoștințele individuale (și pe lipsa de părtinire) a consilierului financiar.

Proiectarea acestor sisteme, aceste interacțiuni bazate pe mașini, înțelegerea comportamentului clienților și crearea de noi experiențe bazate pe tehnologiile emergente vor fi abilități creative critice pentru instituțiile financiare ale viitorului. Acestea vor rămâne zone umane de diferențiere cel puțin în următoarele două decenii. AI astăzi și pe termen scurt rămâne o colecție de capacități pe care oamenii obișnuiau să le facă — conducerea unei mașini, evaluarea riscurilor, revizuirea unui document de identitate față de un om, citirea unui e-mail și executarea unei tranzacții etc. Saltul de la observarea comportamentului sau observarea unei probleme și reproiectarea unui sistem sau produs sau rezolvarea unei erori de proiectare/proces va fi dincolo de mașini pentru câțiva ani. Cu siguranță AI va avea un impact și asupra elementelor de design, dar interfața generală dintre clienți și bancă va fi dominată de creativitatea umană și va fi o zonă masivă de schimbare pe măsură ce băncile trece de la produse la experiențe. Practicile dvs. de angajare se concentrează în afara back office-ului și a proceselor conexe și în designul pentru front office.

Dacă crezi că, doar pentru că ești într-o poziție de conducere într-o bancă, asta nu te preocupă, provocările se vor baza în continuare pe cât de bine lucrezi cu AI.

Cum să conduci atunci când angajații tăi sunt Algos

De la revoluția industrială, proiectăm sisteme educaționale și arhitecturi de management construite pe procese de producție și linii de producție. Organigramele de comandă și control, de sus în jos, ierarhice sunt tipurile de terminologii care au fost comune în descrierea abordărilor tradiționale de management în organizațiile mari. În ultimii 30-40 de ani, ne-am concentrat pe creșterea eficienței în acest mediu, așa că ne-am concentrat pe optimizarea proceselor și metrici. Indicatorii cheie de performanță (KPI), sistemele de cont de costuri, reproiectarea proceselor și așa mai departe au vizat ca inima operațională a organizației să fie cât mai eficientă posibil, iar managerii au ajuns în vârful acelei

structuri atunci când au fost buni la aplicarea proceselor și la obținerea unor mici câștiguri de eficiență în timp. Dar când procesele tale sunt comandate de inteligența artificială, o mare parte din arhitectura managementului tradițional devine superfluă. Dacă doriți câștiguri de eficiență, modificați algoritmul sau gestionați intrările de date, nu faceți analize de performanță la 360 de grade.

*Harvard Business Revie **am*** făcut recent cercetări solide [25] în acest sens și am arătat că în ultimii 50 de ani trăsăturile de personalitate precum curiozitatea, extraversia și stabilitatea emoțională au devenit din ce în ce mai importante, de două ori mai importante decât inteligența sau IQ. Capacitatea băncilor și a instituțiilor financiare de a rămâne la curent cu schimbările tehnologice este deja îndoielnică.

> Ideea că există un fel de intersecție între bancă și tehnologie este o concepție greșită. Printr-un proces aproape de osmoză, au ajuns să fie unul și același lucru... Am ajuns la un punct în care tehnologia se dezvoltă mult mai repede decât capacitatea oamenilor de a afla ce să facă cu ea.
>
> — Cathy Bessant, director de operațiuni și tehnologie, Bank of America

Care sunt abilitățile de management de care veți avea nevoie în era AI pentru a supraviețui? HBR a evidențiat patru abilități cheie în leadership agil, care sunt foarte diferite de cele pentru care ne angajam în domeniul bancar:

- **Smerenie —** Dorința de a învăța și de a ști atunci când nu știi de ce ai nevoie pentru a merge mai departe, de a ajunge în afara organizației pentru a obține contribuții, de a avea încredere în ceilalți pentru a-și face treaba și de a înțelege că un expert în știință de date sau un expert în ML ar putea să-și aducă o contribuție critică pe care nu o poți egala. Umilința nu este ceva cu care sunt obișnuiți managerii erei Gordon Gekko, nici liderii băncilor cu bilanţuri mari. Lipsa smereniei te determină să te angajezi în strategii depășite, cum ar fi - implicarea în sucursale, carduri de plastic, cecuri pe hârtie și agenți de asigurări mult timp după ce acestea au devenit irelevante pentru viitorul tău.
- **Adaptabilitate —** Recent, Siam Commercial Bank a anunțat un program de indemnizație pentru personal și manageri care nu s-au putut adapta la schimbările pe care banca le planifica în jurul digitalului [26] . Într-o organizație AI, capacitatea de a se schimba rapid, subminând ideile, pozițiile sau ego-urile deținute de părțile interesate cheie va fi esențială. Managerii vor trebui să se concentreze mai

degrabă pe învățare decât să încerce să aibă „dreptate”. Aveți consilieri tehnologici în consiliu? Țineți o hartă a inițiativelor concurenților și a tehnologiilor cheie din spațiu în ceea ce privește adoptarea?

- **Viziune —** Viziunea iese în prim-plan în băncile bazate pe inteligență artificială, deoarece trebuie să lupți împotriva moștenirii mai mult decât în majoritatea industriilor. Vizionari puternici precum Piyush de la DBS, Torres și Gonzalez de la BBVA, Thompson de la Atom, Vichit și Arthid de la Siam Commercial, Harte, care conduc transformarea CBA, printre alții, sunt exemple de personalități puternice și vizionari care își trage organizațiile printr-un proces continuu de inovare. Limba lor este diferită și nu acceptă un nu ca răspuns și învață continuu. Dar gândiți-vă la Musk, Bezos, Jack Ma pentru vizionari și mai buni - viziunile lor nu sunt pe termen scurt, cred ei în intervale de timp de 50 de ani sau mai mult și sunt motivați să-și folosească organizațiile ca platforme pentru schimbări pe termen lung. Directorii băncilor care aduc 30 de ani de experiență în retail banking echipei nu au locul în această lume.
- **Implicare —** Nu este ușor să mențineți echipele implicate într-o eră de schimbare constantă în care slujba dvs. poate fi preluată de o IA în orice moment. Există, de asemenea, o cantitate mare de zgomot, așa că este esențial să poți filtra zgomotul și să asculți semnalele critice care concentrează resursele în jurul rezultatelor. Liderii din era AI folosesc digitalul tot timpul pentru a-și implica echipele.

Înseamnă asta că conducerea va fi radical diferită pentru bănci în termen scurt? Da si nu. Am citat-o mai devreme pe Cathy Bessant de la Bank of America, unde a subliniat că banca și tehnologia sunt sinonime acum. Dacă o bancă nu este condusă de tehnologi cu o experiență profundă în tehnologie, atunci va exista rezistență la efectele inteligenței artificiale și a tehnologiei în general, iar acest lucru va avea un impact negativ asupra capacității dumneavoastră de a construi capacități viitoare esențiale.

În lumea Bank 4.0, abilitățile oamenilor inteligenți vor fi eclipsate de mașinile inteligente, iar abilitățile soft precum cele enumerate mai sus vor fi din ce în ce mai critice. Liderii puternici sunt cei cu viziune care se pot adapta la schimbările rapide în mod constant și nu se tem de schimbare, nu rămân investiți în ceea ce știu sau în ceea ce au construit în trecut și îi pot determina pe alții să-și îmbrățișeze viziunea. Dar, mai ales,

liderii băncilor de astăzi trebuie să știe că banca nu va rămâne lider dacă încearcă să păstreze totul în interior. Într-o lume în care tehnologia separă în mod constant învingătorii și învinșii, băncile nu vor putea să o construiască ele însele suficient de repede și vor trebui să colaboreze în mod constant cu acei jucători din vârful noilor platforme emergente.

Note de final

1 Consultați https://en.wikipedia.org/wiki/Three_Laws_of_Robotics.

2 „10 companii care fac pariuri mari pe AI" — US News, 19 iulie 2016 — https://money. usnews.com/investing/slideshows/artificial-intelligence-stocks-10-companies- pariuri-pe-ai.

3 Sursa: SCMP

4 Pentru o discuție mai amplă despre impactul AI asupra societății și locurilor de muncă, vă rugăm să citiți cartea mea *Augmented: Life in the Smart Lane.*

5 Trebuie remarcat faptul că niciuna dintre acestea nu este în prezent capabilă de AGI, dar reprezintă elemente de bază pentru astfel de potențiale AI.

6 Consultați https://www.ibm.com/developerworks/library/cc-beginner-guide-machine- learning- ai-cognitive/index.html.

7 Consultați http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/864.aspx.

8 Sursa: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_ Angajare.pdf.

9 Cercetările arată că ofițerii australieni de vamă și de patrulare de frontieră care efectuează verificări față în față au omis unul din șapte acte de identitate false — http://theconversation.com/pasport-staff-miss-one-in-seven-fake-id-checks-30606 .

10 Sursa: *China Dail* ***y*** (vezi și *Washington Post* **,** *7* ianuarie 2018 — „Ochiul vigilent al Chinei").

11 Sursa: Raportul PWC—„Millennials & Financial Literacy—The Struggle with Personal Finance".

12 Sursa: InvestmentNews — „Milenii bogați refuză serviciile consilierilor financiari" (mai 2015).

13 Robo-ul Intelligent Portfolios de la Schwab a fost cel mai performant, cu o marjă restrânsă. Portofoliul său a câștigat 11,94 la sută, depășind Betterment (11,68 la sută), E*Trade (11,60 la sută), SigFig (11,41 la sută) și Vanguard PAS (10,92 la sută).

14 Sursa: S&P500. Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că randamentele ajustate în funcție de inflație sunt mai aproape de 7% pe o bază anuală.

15 Sursa: Business Insider Intelligence — „The Evolution of Robo Advising Report" (2017).

16 Consultați anunțul în care actorul Alec Baldwin comandă șosete pe Alexa în scop de referință.

17 Consultați https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/.

18 Sursa: NetElixir.

19 Sursa: eMarketer—https://www.emarketer.com/Article/New-eMarketer-Forecast-Sees-Mobile-Driving-Retail-Ecommerce-China/1016105 .

20 A se vedea „The Accelerating Disruption of China's Economy", *Fortune ,* 26 iunie 2017 (Paul Liu, Xuemei Bennink Bai, Jason Jia și Eva Wang).

21 Sursa: https://www.forbes.com/sites/tompopomaronis/2017/12/15/e-commerce- in- 2018-heres-what-the-experts-are-predicting/.

22 Bazat pe agenție se referă la delegarea unei achiziții către asistentul vocal sau AI personal.

23 Consultați „Cloud-ul este mai sigur decât sistemele IT tradiționale – și iată de ce”, TechTarget, ianuarie 2014.

24 Sau 24/365, dacă ești pasionat de așa ceva.

25 Vezi „Pe măsură ce AI ia mai multe decizii, natura leadershipului se va schimba”, *Harvard Business Review* , ianuarie 2018.

26 Sursa: *Bangkok Pos **t*** — „SCB propune despăgubiri pentru non-adaptori” —https://www.bangkokpost.com/business/news/1405254/scb.

Experiența Universală

Ne-am înșelat în privința Universal Banking. Puține eficiențe ale costurilor provin din comasarea mai multor funcții într-o singură bancă.
—John Reed, fost președinte și CEO al Citibank

Viața ta financiară ar trebui să urmeze un model destul de previzibil, cel puțin în lumea dezvoltată. Începeți la școală cu un cont de depozit de bază pentru elev, s-ar putea chiar să vizitați banca într-o excursie școlară sau într-o excursie. Apoi absolvi liceul și iei un job part-time. Dacă mergi la universitate sau la facultate, s-ar putea să obții un împrumut pentru studenți (dacă locuiești în acele țări primitive care fac din educație un exercițiu capitalist) și dacă nu o faci, probabil că vei începe primul tău loc de muncă cu normă întreagă (sau poate câteva joburi cu normă parțială). Obțineți un împrumut auto pentru a obține prima mașină. Apoi te gândești să te căsătorești, să-ți iei prima casă și, după câțiva ani, ai cărți de credit, asigurări de viață, protecție a venitului, o a doua ipotecă pentru o investiție imobiliară — și începi să te gândești la pensie.

Acesta este profilul client de vis al Universal Banker. Obțineți-le cât sunt tineri și apoi fiecare produs bancar de care aveți nevoie vreodată va fi furnizat de banca cu care ați crescut în orașul natal. Veți fi în mod constant vândut încrucișat și vândut și pentru că aveți „încredere" în banca care v-a dat primul cont bancar, le veți folosi pur și simplu ca un ghișeu unic pentru fiecare produs bancar de care veți avea nevoie vreodată. Au fost acolo când ți-ai deschis primul cont și, sperăm, când copiii tăi au nevoie de o bancă, îi vei duce într-o sucursală pentru a păstra banca în familie.

Doar că nu mai funcționează așa. Consumatorul mediu din SUA, Marea Britanie și Australia are o relație cu între patru și șapte instituții financiare diferite [1], pentru o afacere medie este de cel puțin două, și uneori mai mult de cinci sau șase, instituții diferite. Mai mult de jumătate dintre investitori au mai multe conturi de brokeraj și investiții. Faptul este că, din punct de vedere istoric, pur și simplu nu menținem această loialitate idealistă a unei singure bănci, ca o căsnicie de 50 de ani, cu banii noștri. Suntem în relații bancare deschise tot timpul.

Așteptările consumatorului post-milenial

Generația Y (millennials) este prima generație digitală nativă născută într-o lume a tehnologiei. Ei au crescut într-o lume în care, dacă trebuia să știi în ce oraș s-a născut Abraham Lincoln, cine a construit piramidele (extratereștrii?) sau când ar putea avea loc următoarea eclipsă de soare, în loc să iei o *Enciclopedie Britanică* ***a*** de la biblioteca locală, ai întreba pur și simplu „Google". Mai mult decât atât, pe măsură ce au început să lucreze și au devenit consumatori, au avut acces la o lume a gratificației instantanee și a comerțului electronic, care era de neimaginat pentru strămoșii lor. Ar putea să comande pizza online, să rezerve bilete la film, bilete de avion, hoteluri și, mai important, ar putea afla ce părere au părerea colegilor lor despre diverse restaurante, furnizori de servicii și altele asemenea. Efectul de rețea și rețelele sociale au amplificat această tendință cu cel mai recent și mai tare serviciu, obținând o tracțiune din ce în ce mai rapidă pe măsură ce le-au împărtășit prietenilor cea mai recentă descoperire.

Așa cum ar fi contra-intuitiv pentru un milenar să caute o enciclopedie, să sune la Domino's pe un telefon fix pentru a comanda o pizza sau să meargă la biroul unui agent de turism pentru a rezerva un zbor, este tot mai contraintuitiv pentru acești consumatori să „meargă la bancă". Cercetările arată că milenii de zi cu zi sunt concentrați aproape miope pe digital. Nu s-ar gândi niciodată să folosească serviciile bancare telefonice pentru a-și verifica soldul, nu pot face cecuri și se întreabă de ce ți-ar trimite cineva vreodată unul prin poștă. Ei trăiesc într-o lume în care se așteaptă ca serviciile bancare să funcționeze fără fricțiuni, în timp real.

Insistați să aduceți un milenial într-o sucursală pentru a deschide o nouă facilitate de card de credit și, din punct de vedere statistic, este probabil să nu veți mai auzi niciodată de ei – au selectat deja o alternativă pe care au găsit-o online. Dacă sunt un milenar post-criză financiară, oricum vor fi paranoici în a-și lua credite inutile. Mai multe despre asta într-o clipă.

Acestea fiind spuse, în funcție de piața în care vă aflați, utilizarea digitală puternică de către millennials se traduce într-un angajament mai bun cu banca dvs. ca marcă, inclusiv prin vizita ocazională la sucursală. Cercetările realizate de Jim Marous și „Digital Banking Report" [2] arată că millenialii din SUA își accesează banca prin mobil de 8,5 ori pe lună în medie, comparativ cu doar 3,1 ori pe lună pentru non-millennials. De asemenea, au de patru ori mai multe șanse să se conecteze cu banca prin e-mail decât cei non-millennials (de 4,6 ori pe lună față de 0,9 ori). Deschiderea de cont online este norma și preferată de millennials (61 la sută), în timp ce, în medie, aproximativ o treime dintre non-millennials preferă să deschidă un cont online (28 la sută), față de față în față. Pentru conturile de investiții, online-ul este și mai răspândit. Încă mai vizitează ocazional o sucursală, dar pentru mileniarul mediu asta înseamnă mai puțin de o vizită pe an astăzi și de cele mai multe ori asta se datorează faptului că banca nu a putut face asta în alt mod.

Interesant este că cercetarea a arătat că 10% dintre mileniali folosesc acum o bancă doar digitală ca relație principală, iar 15% dintre persoanele cu valoare netă ridicată folosesc și oferte digitale pure-play.

Într-adevăr, Rezerva Federală a SUA a lansat un studiu în 2016 care arată că mobilul a fost principalul canal de alegere pentru mileniali în 67% din timp. În Regatul Unit, utilizarea serviciilor bancare mobile a crescut cu 356 la sută din 2012 până în 2017 [3], cu șansele mileniilor de două ori mai mari de a utiliza serviciile bancare mobile decât predecesorii lor. Băncile rivale și specializate din Marea Britanie au înregistrat o creștere de 56 la sută a creditării brute în 2016, crescându-și cota de piață cu 2,9 la sută, potrivit Council of Mortgage Lenders de acolo. Virgin Money, o bancă exclusiv online, este acum al optulea cel mai mare creditor din țară, deasupra Yorkshire Building Society și Clydesdale Bank, ambele instituții cu vechime înființată.

Este destul de clar că, dacă sunteți o bancă care vizează milenii, interfața dvs. principală de zi cu zi pentru cultivarea acestei relații este aplicația dvs. mobilă și ar fi bine să oferiți o deschidere simplificată a contului online și prin mobil, fără a fi necesară o vizită față în față la sucursală sau
un card de semnătură. Dacă nu poți, cu siguranță ai pierdut deja afaceri, indiferent dacă afirmi că încă mai ai clienți mileni care folosesc sucursala ta astăzi sau nu. Statistic, nu există altă concluzie la care să ajungem. Cu siguranță există mileniali care au venit pe pagina dvs. web, au văzut că ar trebui să viziteze o sucursală pentru a deschide un cont și pur și simplu au trecut mai departe când a venit să decidă ce bancă ar alege.

Pentru post-millennials, problema va fi și mai acută. Generația Z crește într-o lume

tehnologică mobilă, omniprezentă. Nu doar acces la internet printr-un computer, ci vor crește cu computerele cu care vorbești; supercalculatoare pe care le porți în buzunar, console de jocuri, camere video digitale și legătura dintre multe dintre interacțiunile lor sociale; calculatoare care le recunosc după chip și voce; computere care le prezic nevoile și comportamentele, care le monitorizează starea de sănătate și care sunt chiar un însoțitor zilnic.

În ultimii 10 ani, un răspuns tipic pe care l-am observat ar putea fi ceva de genul „Hei, așteaptă o secundă! Încă mai avem mileniali care intră în filialele noastre. Te înșeli. Odată ce au nevoie de un credit ipotecar sau încep să investească, vor dori să vorbească cu un om!"

Dacă o bancă gândește așa, ea se întoarce la modul în care a crescut în domeniul bancar și întâmpină dificultăți în înțelegerea unui cadru de referință diferit.

Dacă ai crescut într-o lume în care toată lumea merge la sucursală pentru a face servicii bancare, dacă ai făcut asta toată viața, dacă ți-ai construit afacerea în jurul acestui comportament, este puțin probabil să accepti o schimbare sau amenințare la adresa culturii rapid și ușor **4** . Această părtinire culturală, indiferent dacă este în societate sau la locul de muncă, este efectul natural al sistemelor în care comportamentul este întărit și, în general, necesită perioade lungi de timp pentru a se schimba. Mai întâi trebuie să încerc să-ți schimb cadrul de referință, trebuie să te aduc într-o mentalitate în care ești dispus să accepți un nou comportament și să te identifici cu cei care manifestă acel comportament, iar apoi îți poți permite să-ți schimbi tiparele de gândire.

Astăzi, este din ce în ce mai rar să fii plătit în numerar, cu excepția cazului în care chelneriți în SUA sau livrați mâncare pentru Uber Eats sau Seamless. Părinții își plătesc copiii prin Venmo pentru că asta folosesc prietenii lor și doar își întreabă părinții dacă îi pot plăti în contul lor Venmo. Fiica mea de 17 ani nu a vrut să se gândească la un permis de conducere după ce a fost suficient de mare pentru a deveni studentă șofer; ea a crezut inițial că va fi bine cu un cont Uber pentru tot restul vieții, până când s-a mutat într-o locație fără Uber. Când vine vorba de plata unei indemnizații în Venmo, Paytm sau WeChat, aceasta se datorează adesea efectului de rețea, în care comportamentul grupului de colegi creează o buclă de feedback pozitiv care afectează comunitatea de acasă. „Toți prietenii mei folosesc Venmo, tată, nu poți să-mi dai banii acolo?" Sau, în cazul fiului meu de 14 ani, până de curând a vrut să-l plătesc doar în credite iTunes și PayPal, ca să-l poată folosi online.

Psihologia generațională nu poate fi subestimată ca influență în ceea ce privește

instituțiile bancare înseși. Prăbușirea pieței din 24 octombrie 1929 a provocat o „fuziune pe bănci", și totuși, zeci de ani mai târziu, clienții mai în vârstă invocă necesitatea de a avea acces la o sucursală fizică a băncii ca motor pentru alegerea băncii „pentru orice eventualitate". Criza financiară globală din 2007-2008, datoriile masive ale cardurilor de credit din anii 1990, criza împrumuturilor studențești care se profilează în SUA, natura din ce în ce mai partizană și antagonistă a politicii, camerele de ecou care reverberează în rețelele sociale și așa mai departe, duc la o mare neîncredere față de instituții precum guvernul și băncile mari pentru generațiile Y și Z.

În SUA, mai puțin de o treime dintre mileniali dețin astăzi un card de credit (cele mai scăzute niveluri ale grupului lor de vârstă din ultimii 40 de ani de la lansarea cardurilor de credit), în timp ce predecesorii lor le-au folosit cu o rată de două ori mai mare [5]. Aceasta se bazează pe datele sondajului din ultimii șapte ani, așa că nu-mi spuneți că este o statistică anormală. Pe măsură ce milenialii îmbătrânesc, în mod evident, nu sunt atât de dornici să-și asume datorii ca generațiile anterioare. Nici programele tradiționale de recompense cu carduri de credit nu stimulează utilizarea creditului. Recompensele totale plătite de primii șase emitenți de carduri din SUA s-au dublat de la 11 miliarde de dolari la 23 de miliarde de dolari între 2010 și 2016, într-o încercare clară de a atrage mai mulți tineri să folosească cardurile de credit [6], și totuși milenialii rămân obstinat nemișcați.

> Este clar pentru economiștii care studiază modelele de plată că milenii gravitează către metode de plată care ocolesc atât numerarul, cât și creditul. De ce să purtați numerar când puteți scoate un card de debit pentru cea mai mică tranzacție - un sandviș sau o sticlă de sifon - sau să folosiți o aplicație precum Venmo sau un serviciu de plată online precum PayPal? Toate acestea atrag de obicei fonduri direct dintr-un cont bancar.
>
> — „Cum Millennials au fost speriați de cardurile de credit",
> *The New York Times* /DealBook, 14 august 2017

Aceasta face parte dintr-o schimbare mai largă a comportamentului plăților. Realitatea este că, dacă atingeți telefonul pentru a plăti, va fi din ce în ce mai puțin probabil să acordați prioritate unui card de credit față de un card de debit ca mijloc de plată. Utilitatea îmbunătățită a plăților mobile în sine tinde să se concentreze mai mult asupra soldului dvs. din contul dvs. de cheltuieli, ceea ce creează o mai mare conștientizare a ceea ce vă puteți permite. Millennials și Gen-Z, fiind mai concentrați pe

tehnologie, pur și simplu își ajustează comportamentul mai repede decât strămoșii lor. Astfel, vedem o corelație directă între utilizarea tehnologiei și acceptarea acestor paradigme mai vechi, cum ar fi cardurile de credit și datoria revolving. Se dovedește că un dispozitiv care ți-a permis să „achiziționezi impuls" în acest moment pentru că ai simțit impactul doar atunci când ai primit o declarație la sfârșitul lunii, nu se potrivește cu lumea în timp real de astăzi.

Produsele și sistemele bancare se schimbă foarte lent, chiar și atunci când se confruntă cu aceste schimbări de comportament. Cu toate acestea, dacă te uiți la istorie, poți vedea evoluția bancară ca o schimbare de pas în ceea ce privește accesul, comportamentul și preferințele.

În evoluția de la community banking la universal banking, obiectivul a fost de a crea aceeași lipiciune care venea din geografie, prin alegere și acces. O bancă care să vă permită acces global la platforma sa a fost necesară doar pe măsură ce am început să călătorim mai mult pe glob. O bancă care a promovat cardurile de credit, împrumuturile personale, ipotecile, depozitele la fix și așa mai departe a fost posibilă doar pe măsură ce clasa de mijloc creștea. Presupunerea de bază a fost că ați avea o anumită formă de *loialitate față de instituția dvs. financiară principală* . Că ai avea nevoie într-adevăr de o singură relație bancară — orice altceva a fost fie exagerat, fie neloial băncii care ți-a dat primul carnet când aveai 10 ani în acea excursie.

În anii 1980 și 1990, a fi principala instituție financiară era scopul oricărei mărci bancare majore din lume, iar banca universală a fost modul în care fiecare bancă credea că va realiza acest lucru. Cu toate acestea, dacă nu erai instituția mea financiară principală, scopul tău a fost să încerci să-mi captezi cât mai mult din afacerea mea prin specializarea pe anumite produse - un card de credit, un împrumut auto sau un cont de investiții. Pe măsură ce internetul a crescut, am asistat la o explozie de alegeri din partea tuturor furnizorilor de servicii financiare tradiționale și alternative. Necesitatea de a dezvolta abordări alternative de achiziție a determinat băncile să stabilească parteneriate cu dealerii de mașini pentru a vă vinde un leasing sau finanțare auto, să stabilească relații cu comercianții cu amănuntul pentru a oferi reduceri sau oferte de finanțare în magazine și cu dezvoltatorii imobiliari pentru a oferi credite ipotecare. Odată cu trecerea timpului, probabilitatea ca banca dvs. să fie singura sau principala instituție financiară a scăzut, deoarece produsele și serviciile bancare nu se mai limitau la acel singur brand bancar care locuia în orașul dvs.

Informal Banking
• Nascent currency/trading systems
• "Under the mattress" savings
Community-led Banking (1400-1950)
• Single bank relationship (geographically geared)
• Only accessible via bank branch
CHASE
Universal Banking (1950-2000)
• Primary financial institution
• Branch as the primary channel
Omni-channel Banking (2000-2025)
• Multiple financial institution relationships
• Channel agnostic access
Ubiquitous Banking (2025+)
• Banking utility embedded in the world
• Technology-led money experiences/advice

Figura I: Evoluția sistemelor bancare în ceea ce privește accesul și relațiile bancă-client.

Generația emergentă de clienți, însă, va avea o așteptare mult diferită de la așa-numita „bancă". Dacă au o problemă sau au nevoie de o soluție de bani sau de un sfat, își vor cere stratului tehnologic o soluție. Pe termen scurt, își vor folosi telefonul mobil pentru a căuta întrebări precum „cum îmi cumpăr o mașină" sau „cum îmi permit să cumpăr o casă". În paralel, își vor întreba colegii și părinții. Unele dintre acestea vor duce la consolidarea comportamentului bancar tradițional, dar pe măsură ce acestea devin mai independente și pe măsură ce utilitatea bancară devine mai omniprezentă, va fi pur și simplu un caz de „cere și veți primi!" Și mai important, pe termen mediu nu va trebui să întrebați, pentru că până când purtăm ochelari de realitate augmentată, tehnologia va învăța comportamentul nostru, nevoile noastre și va începe să anticipeze în mod activ soluțiile. În orice caz, vom căuta un *manager financiar principal* ***r*** pe nivelul nostru tehnologic, mai degrabă decât o instituție financiară principală [7].

Clienții de mâine se vor aștepta ca atunci când vine vorba de bani, plăți, acces la credite etc., să funcționeze. Frecarea zero va fi regula, nu excepția. În această lume nouă, dacă îmi ceri să semnez o foaie de hârtie sau să vizitez o clădire pentru a avea acces la un serviciu, un consumator post-milenial nu va crede că ești nebun... pur și simplu nu vor înțelege despre ce vorbești. Disonanța cognitivă va fi acută. Ar fi ca și cum le-ai cere să verifice enciclopedia lor pentru cel mai recent preț al Bitcoin.

Regruparea experiențelor

Prima fază a FinTech a fost o separare a serviciilor financiare. Fie că sunt servicii de investiții, servicii bancare de zi cu zi, împrumuturi pentru studenți, credite în magazine și aproape orice alt domeniu al serviciilor bancare cu amănuntul la care vă puteți gândi, au existat o mulțime de startup-uri care au susținut că vor mânca prânzul din industria

bancară. Raportul „Future of Finance” al lui Goldman Sachs spune că este plauzibil ca până la 20% din veniturile din industrie să poată fi captate de participanți externi (traducere: FinTech și jucători din tehnologie).

Cu toate acestea, separarea și concurenții netradiționali nu sunt tocmai noi. Bănci precum HSBC, Citigroup și altele și-au împărțit divizia de valori mobiliare, funcțiile de afaceri ipotecare și carduri de credit în operațiuni separate de ani de zile.

> Creditorii de pe piață, de exemplu, oferă o alternativă proprietarilor de afaceri mici care, altfel, trebuie să aștepte trei până la patru săptămâni sau mai mult pentru a obține un împrumut bancar (dacă pot obține unul). Privind diferite puncte de date și evaluând situația financiară a unei afaceri într-un mod mai sistematic, creditorii de pe piață pot face același lucru în ore sau zile. Acea eficiență face diferența. Gândiți-vă la un restaurator care trebuie să înlocuiască rapid o sobă spartă sau la cineva care trebuie să finanțeze câteva camioane pentru a-și extinde afacerea. Poate că nu este cea mai bună ofertă pentru ei, dar viteza contează.
>
> —„Marea regrupare a serviciilor financiare”, BankThink, octombrie 2015 [8]

Într-un articol din octombrie 2015 despre repartizarea serviciilor financiare, Brad Leimer și Marc Hochstein au continuat să descrie o lume în care băncile ar putea folosi tehnologia pentru a combina servicii mai eficiente bazate pe FinTech, pentru a reconstrui, în esență, o abordare bancară universală bazată pe platforme tehnologice. Credite LendingClub pentru consolidarea datoriilor, un cont Betterment pentru investiții, Moven pentru coaching de wellness financiar etc. Bănci precum Fidor din Germania și SUA au încercat chiar acest tip de abordare, iar modelul de afaceri al Starling Bank se bazează pe acesta.

Marc și Brad aveau dreptate în privința regrupării tehnologice a serviciilor financiare. Cu toate acestea, se pare că tehnologia care va oferi servicii financiare ale viitorului nu o va face la nivel de bancă, o va face din ce în ce mai mult la nivel de experiență personală.

Comportamentul se va concentra tot mai mult pe platformele tehnologice pe care le folosim zilnic. Antrenează-ți IA personală pe Google și vei folosi un telefon Android, Google Home și Google Smart Glasses. Antrenează-ți AI-ul personal pe Apple și vor fi Siri, CarPlay, Home Pod și Apple TV. De asemenea, Amazon va încorpora Alexa în cât

mai multe dispozitive posibil. Aceasta este ca luptele dintre sistemul de operare și platforma computerelor personale din trecut - PC versus Mac. În cele din urmă, aceste tehnologii vocale inteligente ar putea deveni chiar interoperabile.

Astăzi avem aplicații pe telefoanele noastre. Avem o aplicație pentru banking, o aplicație pentru taxiuri, o aplicație pentru rezervarea de filme etc. Dar în viitorul bazat pe voce, accesăm servicii sau abilități încorporate în platformă. Nu încărcăm o aplicație pe difuzorul nostru Alexa acasă, îi spunem doar lui Alexa să activeze acea abilitate. Spre deosebire de lumea magazinelor de aplicații mobile în care trăim astăzi, odată ce activăm această abilitate, putem accesa funcțiile de bază ale serviciului respectiv fără a deschide o aplicație. Este ca și cum acea abilitate devine parte a sistemului nostru de operare personalizat pentru acel dispozitiv.

Aici va începe să fie reîncadrată gruparea de servicii financiare. S-ar putea să deschidem un cont nou sau să obținem acces la o nouă facilitate de credit, fără să cunoaștem vreodată banca care se află în spatele acelei facilități sau poate să aflăm doar după ce am selectat caracteristicile facilității pe care am acceptat-o.

Celălalt element care este critic aici sunt recomandările și evaluările. Astăzi, băncile au reușit să evite comparația una lângă alta, în general, în favoarea consolidării canalelor directe pentru acces. Dar când vocea și inteligența artificială devin o parte esențială a experiențelor de servicii financiare grupate, acea capacitate de a răspunde la întrebarea „Care este cel mai bun împrumut pentru mine în această situație?" ar fi foarte diferit de modul în care cumpărăm servicii financiare astăzi. Retailul, restaurantele, hotelurile și altele au avut toate motoare de recomandare, social media și sisteme de feedback care schimbă dramatic credibilitatea mărcii lor pe piață. În domeniul bancar, deși s-a aplicat presiune prin intermediul rețelelor sociale la nivel de marcă, a fost mai greu să se aplice direct acest lucru în anumite locații, produse și servicii ale băncilor. Următorul nivel de tehnologii va face din ce în ce mai mult acest lucru.

Geolocalizarea, contextul, comportamentul, feedback-ul social și sentimentul și indicatorii de identitate sunt puncte de date și capabilități ale platformei tehnologice care se află în mare parte în afara arhitecturilor bancare existente. Acest lucru va crea o platformă de noi brokeri și intermediari care devine esențială în furnizarea de servicii financiare în viitor.

Noii brokeri și intermediari

De-a lungul acestei cărți am vorbit despre multe dintre noile tehnologii și competențe pe

care băncile vor trebui să le construiască, dar am vorbit și despre faptul că primele principii de gândire și noile straturi de tehnologie „dețin" sau domină din ce în ce mai mult accesul clienților, datele sau experiențele. În acest scop, am încercat să adun câteva exemple ilustrative de brokeri

și intermediari care, în următorii câțiva ani, vor deveni din ce în ce mai esențiale pentru interacțiunile bancare de zi cu zi cu clienții și partenerii. Acești jucători sunt, în unele cazuri, o evoluție față de jucătorii existenți, cum ar fi furnizorii de cloud public (Amazon Web Services, AWS), operatorii de telecomunicații și magazinele de aplicații pentru telefoane mobile; dar în alte cazuri, acestea oferă noi capabilități care vor fi mai rapid de integrat decât pentru bănci să le construiască intern.

În multe cazuri, cum ar fi asistenții inteligenți de voce, pe termen scurt s-ar putea să simți că dacă ai un casier AI încorporat în aplicația sau front- end-ul web, te pune în cursă. Cu toate acestea, pe termen lung, straturile tehnologice pentru asistenții inteligenți vor fi bazate pe sistemul de operare integrat în dispozitivele dvs. inteligente, acasă și în mașină și vor fi mult mai sofisticate în ceea ce privește procesarea limbajului natural și capacitatea platformei decât botul dvs. de chat. Dacă nu lucrați cu aceste platforme externe, este din ce în ce mai probabil ca capacitatea dvs. de acasă nici măcar să nu fie utilizată de clienții dvs. Desigur, construirea capacităților vocale în interior astăzi nu este neapărat un lucru rău, deoarece vă va pregăti din punct de vedere al structurilor de date și al API-ului pentru a lucra cu jucători precum Amazon, Apple și alții.

Să ne uităm la câteva grupuri ilustrative de capabilități dezvoltate în afara instituției astăzi:

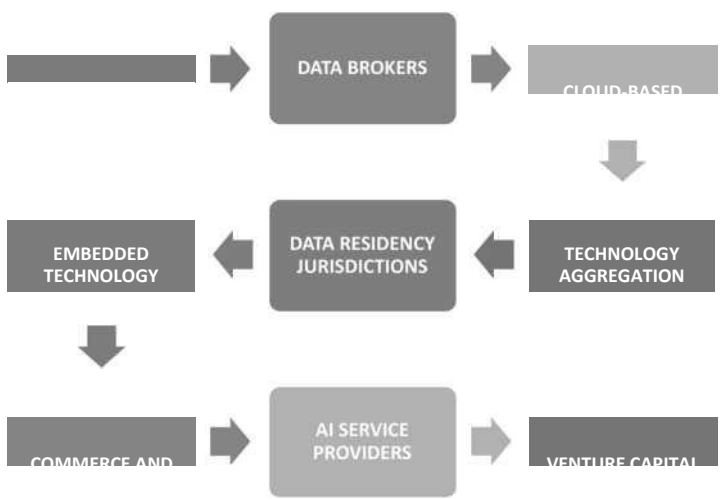


Figure 2: How capability is being developed.

Brokeri de identitate

După cum sa menționat deja, în arena plăților mobile, lumea este din ce în ce mai dominată de jucători bazați pe IP care nu fac parte din rețelele de plată deținute sau

dezvoltate de bănci care au dominat lumea plasticului. Facebook, Apple, Google, Alibaba, WeChat și altele sunt probabil mai bune în identificarea persoanelor decât sunt băncile în prezent. Guverne precum Canada testează sistemele de identitate digitală cunoscute ale călătorilor pe blockchain, care într-o zi vor înlocui pașapoartele [9] . După cum s-a discutat în capitolele anterioare, în loc să colecteze informații KYC de la zero, așa cum fac băncile în prezent, în viitor vor folosi un marcator de identitate, cum ar fi biometria, comportamentul sau similar pentru a verifica bazele de date ca aceasta pentru a verifica identitatea clientului. După cum a subliniat Dave Birch mai devreme, băncile pot deveni jucători cheie în această arhitectură de identitate de încredere, dar asta nu va însemna că, atunci când deschideți un cont nou, va trebui să vă furnizați din nou toate informațiile de identitate.

Brokeri de date

Probabil crezi că Google, Facebook și Apple au cele mai multe date despre tine, nu [10] ? Ei bine, dacă locuiți în SUA sau Europa, acele organizații probabil nici măcar nu se află în top 10 al companiilor care au date despre dvs. sau date care ne ajută să înțelegem cine sunteți și ce faceți. Un raport din 2014 al Comisiei Federale pentru Comerț (FTC) [11] descrie o industrie care colectează date din mai multe surse fără ca consumatorii să știe, care are mai multe straturi și împletite și care stochează miliarde de puncte de date care acoperă aproape fiecare consumator din SUA. În UE, în timp ce Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR) reglementează modul în care companiile utilizează, protejează și utilizează datele cetățenilor UE, acest lucru nu oferă băncilor un avantaj informațional față de alte organizații. De fapt, cu reglementările bancare deschise, tot mai mulți furnizori de tehnologie nebancară vor avea un acces mai mare la datele dvs. bancare.

Dar iată ce știu brokerii de date. Profilul dvs. de date va fi din ce în ce mai critic pentru organizațiile care sunt conduse de tehnologie. În cele din urmă, aceasta înseamnă că, dacă sunteți în *afaceri cu experiență bancară* **,** va trebui să lucrați cu brokeri de date care vă ajută să înțelegeți când și unde un client va avea nevoie de utilitatea băncii dvs. Datele pe care le ai în bancă nu mai sunt suficiente pentru a face acea conexiune; iar datele pe care le aveți sunt deținute din punct de vedere tehnic de către client – și le vor folosi pentru a accesa servicii din afara instituției dumneavoastră.

Straturi de servicii bazate pe cloud

Astăzi, o mare parte din arhitectura de bază pe care o deține o bancă challenger, cum ar fi securitatea cibernetică, verificarea identității, gestionarea sesiunilor, magazinul de aplicații și integrarea sistemului de operare mobil, sunt pur și simplu servicii plug-in care se află pe Google, AWS sau Microsoft Azure [12]. Pentru multe bănci, cloud-urile private sunt un fel de depozit de date îmbunătățit. Pentru băncile challenger, vedem cloud-ul ca pe un veritabil coș de cumpărături cu servicii pe care le putem aduce la îndeplinire fără a fi nevoie să le construim noi înșine. În plus, serviciile cloud cum ar fi AWS astăzi depășesc în mod regulat stiva de securitate pe internet a băncilor cu un factor de cinci până la zece. Amazon este lovit de atacuri DDOS, hacking, spoof-uri și orice tip de amenințare la securitate pe care ți-l poți imagina, de zeci de mii de ori pe zi. Perioada de nefuncționare a aplicațiilor bazate pe AWS este din ce în ce mai rar, deoarece sistemele lor devin din ce în ce mai dure.

În lumea securității cibernetice, despre acest lucru se vorbește adesea în termeni de tip de răspuns al sistemului imunitar. Pe măsură ce rezolvi din ce în ce mai multe atacuri, arhitectura ta devine mai rezistentă. În cazul AWS, pur și simplu primesc mai multe atacuri decât orice bancă din lume, așa că au fost nevoiți să-și facă sistemele mai puternice și mai inteligente. Pun pariu pe 10 Bitcoin că, dacă vă puneți banca cap la cap împotriva AWS în domeniul securității cibernetice, vă vor învinge ca The Rock la un meci de lupte WWE [13].

Ideea este că, pentru o bancă contestatoare, decizia de a opta pentru cloud este o problemă. Vă oferă o suită întreagă de servicii pe care le puteți porni rapid, are capacități de securitate de nivel militar și puteți porni procesoarele și spațiul de stocare ca un bec atunci când aveți nevoie să vă scalați rapid. Nu trebuie să cumpărați mai mult hardware în mod continuu.

Agregatori de tehnologie

Fie că sunt agregate în mod specific în spațiul serviciilor financiare, fie cum ar fi agregarea altor servicii, agregatorii din ce în ce mai bazați pe tehnologie vor juca un rol esențial ca o nouă generație de gatekeepers. În China, Alipay și WeChat au devenit efectiv agregatori de plăți și aceasta a devenit o problemă importantă pentru băncile din China și din ce în ce mai mult din întreaga lume [14]. Sistemele de operare pentru smartphone-uri și magazinele de aplicații sunt acum agregatori de tehnologie naturali, la fel ca și platformele de voce precum Alexa. În 2015, JPMorgan Chase, Bank of America

(BofA) și Wells Fargo au precipitat o bătălie între băncile mari și serviciile populare de management financiar personal și de agregare precum Intuit/Mint, Geezeo, MX/Money Desktop, Yodlee și altele. BofA, Wells și JPMorgan Chase au susținut că motivele încetinirii răspunsurilor datelor la solicitările de la aceste site-uri au fost legate de securitate. Cu toate acestea, de atunci cererea clienților pentru aceste servicii a crescut doar, rezultând din ce în ce mai multe acorduri de partajare a datelor între bănci și agregatori.

Realitatea este că aici există un avantaj de primă mutare, în care băncile cu acorduri preferențiale de partajare a datelor vor obține un efect mai bun de pe platformele de agregare.

Date de rezidență jurisdicții

Să presupunem că începi o bancă challenger în Vietnam sau Panama și vrei să folosești cloud-ul pentru a face asta. Mergeți la Mastercard și Visa și obțineți un BIN pentru a putea emite carduri. Te duci la autoritatea de reglementare și obții o carte bancară FinTech și ești gata să pleci. Există o singură problemă: Amazon nu are o instanță locală (zonă de disponibilitate sau AZ, în limbajul lor) în acea țară. Deci, va trebui să utilizați servere AWS în Singapore sau Google cloud în Brazilia. Din punct de vedere tehnic, aceasta nu este deloc o problemă. Latența este suficient de rapidă încât decalajul dintre o tranzacție la POS din Vietnam și postarea acesteia pe serverul cloud din Singapore să aibă loc în mod esențial în timp real.

Problema este că datele clienților dvs. nu sunt stocate în Vietnam. Acum, pe măsură ce Amazon adaugă AZ-uri în întreaga lume, aceasta poate deveni mai puțin o problemă, dar Amazon își vede afacerea în cloud ca și cum își face afacerea cu amănuntul. Ei folosesc hub-uri regionale combinate cu distribuția locală. Nu există niciun motiv să ne așteptăm că vor avea vreodată cazuri în Vietnam. Astfel, aveți clienți vietnamezi cu datele lor deținute offshore în Singapore. Este aproape sigur că banca centrală din Vietnam nu va fi prea interesată de această idee.

Straturi de acces pentru clienți

În 1990, fiecare canal folosit de un client pentru a avea acces la servicii bancare era deținut de bancă; astăzi, majoritatea accesului bancar de zi cu zi se face prin canale nedeținute de bănci și controlate de bancă. Aceasta înseamnă că, ca bancă, aveți nevoie de o strategie pe termen lung de implicare specifică cu o gamă largă de platforme tehnologice care au un acces mai bun la clienții dvs. zi de zi decât dvs.

Figura 3: Ilustrație care arată accesul bancar astăzi prin canale nedeținute de bănci sau controlate de bancă.

Furnizorii de servicii AI

Facebook, Apple, Google, IBM și Microsoft petrec cu toții mult timp cercetării și dezvoltării AI, ceea ce are ca rezultat faptul că companiile tehnologice conduc astăzi cheltuielile de cercetare și dezvoltare la nivel global. De când directorul executiv Sundar Pichai a preluat funcția de top la Google în 2015, Alphabet a cheltuit 30 de miliarde de dolari pe AI și infrastructura aferentă, care include centrele de date necesare pentru puterea de calcul care face ca Google Assistant să funcționeze, precum și divizia sa de cloud computing și gama de hardware de consum susținută de AI. În mod clar, nu vom vedea băncile cheltuind la acest nivel pe inteligență artificială, dar chiar dacă ar face-o, nu ar avea acoperirea largă pe care ar putea-o avea Google, de exemplu. Aceasta înseamnă că, dacă doriți să vă conectați banca la un nivel de servicii AI pe care clienții dvs. îl folosesc zilnic, nu va fi un AI specific băncii. Astăzi, întreaga industrie bancară din SUA cheltuiește aproximativ 1-2% pe cercetare și dezvoltare AI, în comparație cu sectorul tehnologic. Matematica este destul de simplă.

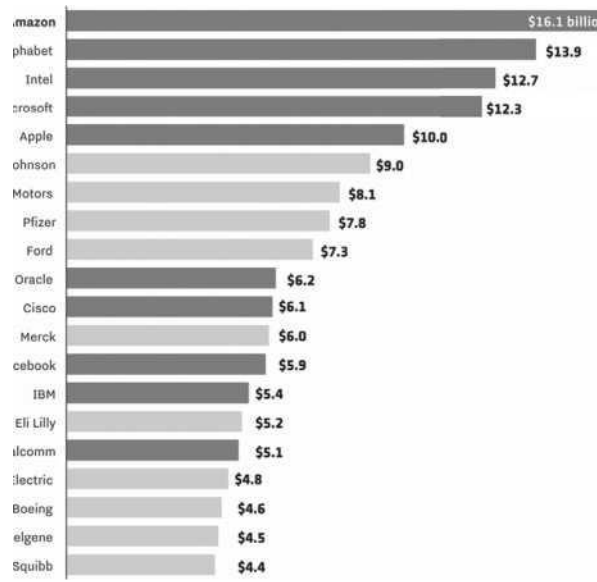


Figura 4: Companiile tehnologice preiau conducerea în cheltuielile de cercetare și dezvoltare (Sursa: Factset).

Structuri de capital de risc

Dacă intenționați să investiți în FinTech, vă puteți crea propria capacitate VC, cum ar fi cele pe care le-au făcut BBVA, Citi și Santander, dar asta necesită niște buzunare destul de adânci, probabil la nord de 100 de milioane de dolari pentru a fi cu adevărat serios. Dacă nu sunteți un jucător bancar global, acest lucru va fi destul de dificil, dar există opțiuni. Din ce în ce mai mult, băncile mai mici se alătură ca parteneri comanditari sau investitori strategici în fonduri de capital de risc cu tematică FinTech, cum ar fi fondul creat de SBI Group (cunoscut anterior ca Softbank Investments) sau Anthemis Group. Acest lucru îi plasează într-o rețea de investitori cu opinii similare și le oferă acces prioritar la FinTech-urile individuale din portofoliu.

Servicii bancare omniprezente

Pe măsură ce trecerea către embedded banking devine completă, băncile lider nu vor fi cele cu rețele mari de distribuție, ci vor fi băncile cu capacități largi de date care generează avantaje în contextualizarea activității bancare de zi cu zi. Din ce în ce mai mult, aceasta va necesita nu numai o schimbare intenționată către reproiectarea modului în care utilitatea băncii se potrivește în viața clienților, ci și un angajament masiv față de parteneriate cu parteneri nebancari care au acces sau date pentru a face o diferență reală într-o ofertă bancară în timp real.

În calitate de bancă, recunoașterea faptului că nu mai puteți fi principala instituție financiară așteptând ca un client să „vină la bancă" vă va permite să începeți să vă gândiți la cum să proiectați interacțiuni convingătoare zi de zi, care să facă setul dvs. special de capabilități indispensabil pentru clienții dvs. A deveni experiența financiară principală pentru clienții dvs. nu va fi prin produse, oameni sau chiar canale - totul se face prin anticiparea și furnizarea de experiențe, atunci când și unde clientul are cea mai mare nevoie. Era operațiunilor bancare omniprezente este aproape la noi, iar asta înseamnă că serviciile bancare vor fi încorporate în viața clienților tăi, dar nu și cele bancare așa cum le cunoaștem astăzi.

Note de final

1 Sursa: Diverse—AT Kearney, Forrester, Kitchenman.

2 Sursa: Digital Banking Report/The Financial Brand (martie 2017).

3 Sursa: British Bankers Association.

4 Reveniți și citiți ultima secțiune a capitolului 7 despre AI dacă vă identificați cu aceasta.

5 Sursa: BankRate.

6 Sursa: compilația MagnifyMoney a dosarelor FDIC de la cei mai mari șase emitenți de carduri de credit (mai 2017).

7 Acesta nu este un concept nou - Ron Shevlin a vorbit despre asta anterior.

8 „Marea regrupare a serviciilor financiare", de Marc Hochstein și Bradley Leimer, BankThink, 13 octombrie 2015.

9 Sursa: Comunicat de presă al Forumului Economic Mondial – „Canada va testa progresele în biometrică și blockchain pentru a primi călătorii internaționali", ianuarie 2018.

10 Cu siguranță Mark Zuckerberg, oricum.

11 „Data Brokers: A Call for Transparency and Accountability" — Comisia Federală pentru Comerț, 2014.

12 Da, știu că există mai mulți furnizori de cloud decât acesta.

13 Știu că s-a retras de la WWE. tot nu l-as lua pe el...

14 Sursa: „Big Banks on notice that they're losing ground in China's fintech gigans", *South China Morning Post*, *9* august 2017.

FEATURE

Going Beyond Digital Banking

By Jim Marous

Succesul comerțului electronic, al plăților P2P, al Uber și al asistenților vocali digitale au toate punctele comune semnificative - oferă o experiență care simplifică viața de zi cu zi. Cu consumatorii care își folosesc smartphone-urile și aplicațiile digitale mai mult ca niciodată, câștigătorii în viitor vor fi acele organizații care pot crea experiențe digitale încorporate, contextuale, care nu se bazează pe canale fizice.

Consumatorul modern nu are timp să viziteze o sucursală a unei bănci (în ciuda faptului că unii spun că încă le doresc prin preajmă). Nu vor să treacă printr-un nou proces de deschidere de cont, să se întâlnească cu un consilier de investiții, să scrie un cec pe hârtie sau să scoată un card de debit sau de credit. Ei doresc simplitate în viața lor, care poate fi obținută prin aplicarea analizei avansate (AI), livrarea digitală și recomandări personalizate în timp real.

Firmele FinTech de dimensiuni modeste și marii giganți ai tehnologiei continuă să facă incursiuni în domeniul bancar cu amănuntul în întreaga lume, oferind servicii care valorifică cele mai bune tehnologii digitale pentru a oferi clienților o experiență care înlătură pașii greoi din angajamentele bancare de rutină și mai implicate. Relativi nou-veniți financiari precum Alipay (China), WeChat (China), Rakuten (Japonia), Atom (Marea Britanie), Monzo (Marea Britanie), Starling (Marea Britanie), Moven (SUA), N26 (Germania) și Revolut (Marea Britanie) s-au alăturat unor nume cunoscute precum PayPal, Amazon și Google pentru a perturba ecosistemul bancar, valorificând infrastructurile moderne și culturile inovatoare.

> Mulți dintre giganții tehnologiei posedă ingredientele succesului: pricepere digitală, baze mari de clienți, organizații bine versate în îmbunătățirea experienței clienților și o marjă largă de a-și extinde mărcile corporative în domeniul bancar.
>
> —Bain & Company, Evoluția experienței clienților în domeniul bancar

Mai îngrijorător poate fi faptul că unele dintre aceste firme generează un nivel de încredere rezervat anterior doar băncilor tradiționale și uniunilor de credit. Ca urmare, un procent din ce în ce mai mare de consumatori sunt dispuși să folosească produsele financiare oferite de aceste firme netradiționale – mai ales acolo unde experiența este superioară celei oferite de organizațiile vechi.

Depășind elementele de bază ale digital banking

Într-o perioadă în care unele dintre cele mai complexe interacțiuni - cum ar fi începerea unei afaceri, cererea pentru un împrumut auto sau un credit ipotecar pentru casă, trimiterea de bani în străinătate și construirea unui portofoliu de investiții - au fost digitalizate, este mai important ca niciodată pentru instituțiile financiare tradiționale să digitalizeze angajamente întregi, în special deschiderea de conturi bancare de bază. Acest lucru va necesita o renovare completă a majorității site-urilor web bancare, a aplicațiilor mobile banking și a proceselor de back-office.

Migrarea către digital are un sens financiar excelent. De exemplu: tranzacțiile de rutină care necesită personal bancar nu numai că costă de 20 de ori mai mult decât cele efectuate online sau prin intermediul telefonului mobil, dar consumatorii preferă, de asemenea, să se ocupe digital de afacerile bancare de rutină. De exemplu, în timp ce liderii „self-service" din Țările de Jos, Polonia și Australia efectuează tranzacții în mare parte din tranzacțiile lor fără a interacționa vreodată cu un om, 40% dintre respondenții din SUA merg în continuare la casierul sucursalei cel puțin o dată pe trimestru pentru a face un depozit, comparativ cu 21% care folosesc canale digitale și 18% folosesc bancomate. Chiar și în cadrul piețelor geografice există un decalaj semnificativ între lideri și cei mai în urmă în căutarea optimizării digitale.

Pentru cei care spun că migrarea către serviciile bancare mobile și utilizarea unor servicii digitale pare să se fi stabilizat, aceasta este mai degrabă o reflecție

asupra incapacității majorității organizațiilor financiare de a-și îmbunătăți capacitățile digitale, decât a consumatorilor care nu doresc ceva mai bun. Concluzia pentru bănci este provocarea la care consumatorii se așteaptă la experiențe și mai bune în aplicațiile mobile banking, plăți digitale, robo-consiliere și voice banking. Acest lucru urmărește doar să crească probabilitatea ca concurenții netradiționali să obțină un punct de sprijin în următorii câțiva ani.

Băncile și uniunile de credit trebuie să înceapă să exploreze tehnologiile emergente care valorifică datele consumatorilor, analize avansate și noi instrumente digitale, cum ar fi asistenții digitali controlați prin voce. Cercetările arată că 25% dintre respondenții din SUA au spus că folosesc asistenți vocali precum Siri, Alexa sau Google Assistant pe smartphone-urile lor sau Alexa sau Google Home acasă. Și, în timp ce doar cinci până la șase la sută dintre respondenți folosesc în prezent tehnologia vocală pentru operațiunile bancare în SUA, Australia și Marea Britanie, între 20 și 25 la sută mai mult sunt dispuși să încerce tehnologia pentru serviciile lor bancare în viitor.

Băncile care stăpânesc elementele de bază digitale vor putea să-și asigure și mai mult loialitatea clienților, punând rapid noile tehnologii în practică în prototipuri de testare și învățare care pot fi îmbunătățite în câteva iterații și apoi implementate pe scară largă. Pentru a determina ce noi tehnologii ar trebui implementate, instituțiile financiare trebuie să analizeze opțiunile dintr-o perspectivă a beneficiului consumatorilor, nu doar ca o modalitate de a reduce costurile.

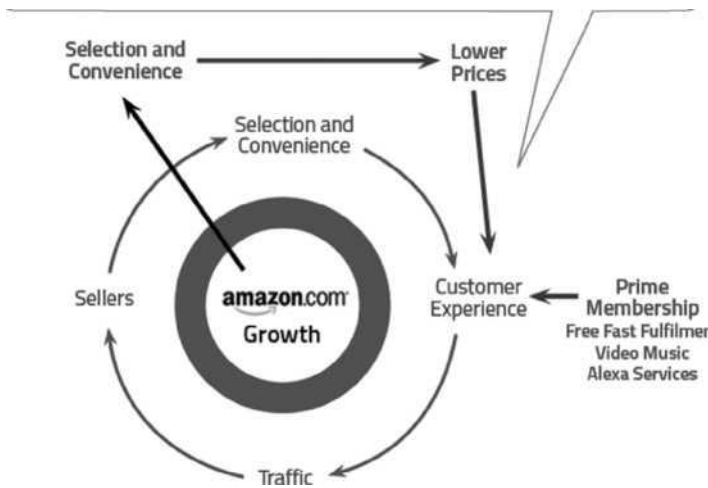
Modelul Amazon oferă un ghid pentru operațiuni bancare

Nu se poate nega creșterea explozivă și impactul competitiv al Amazon asupra industriei de retail. Pentru afacerea lor de retail, baza acestui succes este Amazon Prime. Programul de abonament Amazon Prime are 80 de milioane de membri în SUA, conform estimărilor recente ale Consumer Intelligence Research Partners (CIRP), în creștere de la 58 de milioane la sfârșitul primului trimestru 2016. Asta înseamnă că 64% dintre gospodăriile din SUA au acum abonament Amazon Prime [1].

În timp ce majoritatea observatorilor ocazionali ar crede că loialitatea crescută în jurul Amazon Prime se referă la transportul gratuit, este vorba într-adevăr de schimbarea comportamentului consumatorilor prin frecare redusă.

Reducerea frecării pentru a modifica radical comportamentul este ceea ce s-a aflat în spatele comenzilor cu un singur clic, a Super Saver Shipping (încurajarea clienților să-și umple coșul de cumpărături) și a întregii familii de dispozitive Alexa (folosind comenzi vocale pentru a simplifica comanda). Reducerea fricțiunilor și îmbunătățirea experienței consumatorului este, de asemenea, ceea ce se află în spatele deciziei recente de a achiziționa Whole Foods.

Elementul central al strategiei Amazon este infamul Flywheel al companiei (foto de mai jos). Flywheel, denumit „Ciclul virtuos", a fost creat înainte ca Amazon să adauge segmente de afaceri pe lângă piața sa de retail, cum ar fi Amazon Web Services.



Înțelegerea Amazon.com
cea mai perturbatoare companie din lume

Figura I: Volanul Amazon (Sursa: The Financial Brand).

The marketplace platform has been fuelled by the widest range, lowest prices and best convenience and is increasingly supported by Prime membership which provides free fast Fulfilment, streamed Content (Video/Music) and Alexa services.

Privind la Volanul original, este evident că toate piesele gravitează în jurul unei îmbunătățiri continue a experienței clienților. O experiență puternică a clienților va duce la mai mulți cumpărători, care, la rândul lor, vor aduce mai mulți vânzători. Mai mulți vânzători vor reduce costurile și prețurile prin concurență, sporind în același timp selecția pentru clienți. Prețurile mai mici și o selecție mai mare vor aduce mai mulți clienți – iar ciclul se repetă.

Pe măsură ce Flywheel crește impulsul, există o cantitate masivă de informații despre clienți care sunt colectate, analizate și luate în considerare pentru recomandări îmbunătățite și modificarea comportamentului. În loc să colecteze date pentru rapoarte interne excelente, Amazon aplică toată învățarea (în timp real) pentru a îmbunătăți experiența clienților și pentru a crește loialitatea.

Datorită amplorii efectului Flywheel în întreaga afacere, aceștia realizează un avantaj suplimentar. Ei pot face o mulțime de pariuri mici la marginea volantului. Între timp, activitatea de bază continuă să fie sănătoasă.

Concluzia este că Amazon Prime câștigă făcând viața mai ușoară clienților săi. Oferind o selecție cuprinzătoare de produse, accesibile cu doar câteva clicuri și atingeri digitale, la prețuri competitive, experiența mărcii este consolidată. Vedem deja același impact în domeniul bancar. Cele mai mari bănci (Chase, Bank ofAmerica, Wells Fargo) câștigă cotă de piață prin reducerea fricțiunilor asupra canalelor digitale.

Permiterea deschiderii digitale end-to-end a noilor conturi folosind un laptop, o tabletă sau un telefon elimină frecarea unei sarcini anterior grele. Oferirea de acces vocal la solduri, tranzacții de bază și asistență pentru clienți diferențiază o instituție financiară precum Capital One, USAA și altele de concurență. Utilizarea inteligenței artificiale (AI) și a obiceiurilor și activităților financiare ale unui client pentru a prezice comportamentele și nevoile viitoare va fi fundația viitoarelor relații bancare.

Amazon stabilește ștacheta pentru așteptările clienților dincolo de industria de retail. Industria bancară poate învăța de la Amazon Prime. Sau poate permite Amazon și alte companii tehnologice mari să-și folosească nivelul excepțional de experiență a clienților pentru a oferi multe dintre serviciile bancare pe care organizațiile vechi le oferă astăzi.

Open banking: o „furtună perfectă" digitală

Forțele combinate ale tehnologiei avansate, internetului de mare viteză, pătrunderii în creștere a smartphone-urilor și popularitatea și funcționalitatea crescândă a interfețelor programelor de aplicație (API) au creat o „furtună perfectă" pentru inovație dincolo de aplicație. Accesibilitatea tot mai mare a fiecăreia dintre aceste componente a întărit și mai mult furtuna.

Într-un raport excelent, „Open Banking: Cum să înfloreşti într-un viitor incert", Deloitte afirmă: „Tehnologii precum „Infrastructure-as-a-Service" (IaaS), „Platform-as-a-Service" (PaaS) și „Software-as-a-Service" (SaaS) au permis noilor participanți la bănci să intre în sectorul tehnologic, cu venituri reduse. De asemenea, le-au permis să răspundă mai flexibil la nevoile pieței în schimbare."

Există un consens tot mai mare în rândul observatorilor din industrie că, deși transformarea inițială a industriei bancare poate fi o expansiune a furnizorilor tradiționali și netradiționali care oferă noi alternative la serviciile bancare existente, transformarea finală poate fi mult mai mare. În viitor, ecosistemul bancar se va extinde mult dincolo de doar serviciile financiare, sau serviciile financiare pot deveni retrogradate la a fi doar o mică componentă a unui ecosistem nebancar mai larg.

Modelul bancar al viitorului va fi o formă de piață bancară. „În marketplace banking, modelul tradițional de afaceri bancar este transformat într-o piață bazată pe platforme, bazată pe platforme, în care mai mulți furnizori de servicii financiare concurează continuu pentru a oferi clienților produse personalizate, de bună valoare", afirmă Deloitte în raportul citat anterior. „Ca urmare, serviciile bancare tradiționale sunt sporite de o varietate de oferte printr-un ecosistem de furnizori."

Un ecosistem bancar pe piață le-ar oferi consumatorilor acces la servicii foarte personalizate care valorifică datele clienților puse la dispoziție prin operațiuni bancare deschise și API-uri. Spre deosebire de instrumentele de bugetare cu acces închis de astăzi, noul ecosistem le-ar permite consumatorilor să-și optimizeze toate relațiile bancare – scăzând costurile și crescând rentabilitatea.

Dincolo de serviciile bancare tradiționale, noul ecosistem ar permite băncilor să devină „hub" pentru alte servicii auxiliare nefinanciare

furnizate de alte bănci sau organizații din alte industrii. În acest scenariu, API-urile băncilor ar centraliza o gamă largă de servicii în stadiul de viață, reducând frecarea și îmbunătățind experiența clienților.

În loc de componente disjunse ale unui proces din etapa de viață - cum ar fi achiziția unei case sau a unei mașini, începerea unei mici afaceri sau a avea un copil - toți jucătorii implicați (bănci, asigurări, retail, unități guvernamentale, agenți etc.) ar putea fi reuniți într-o piață holistică.

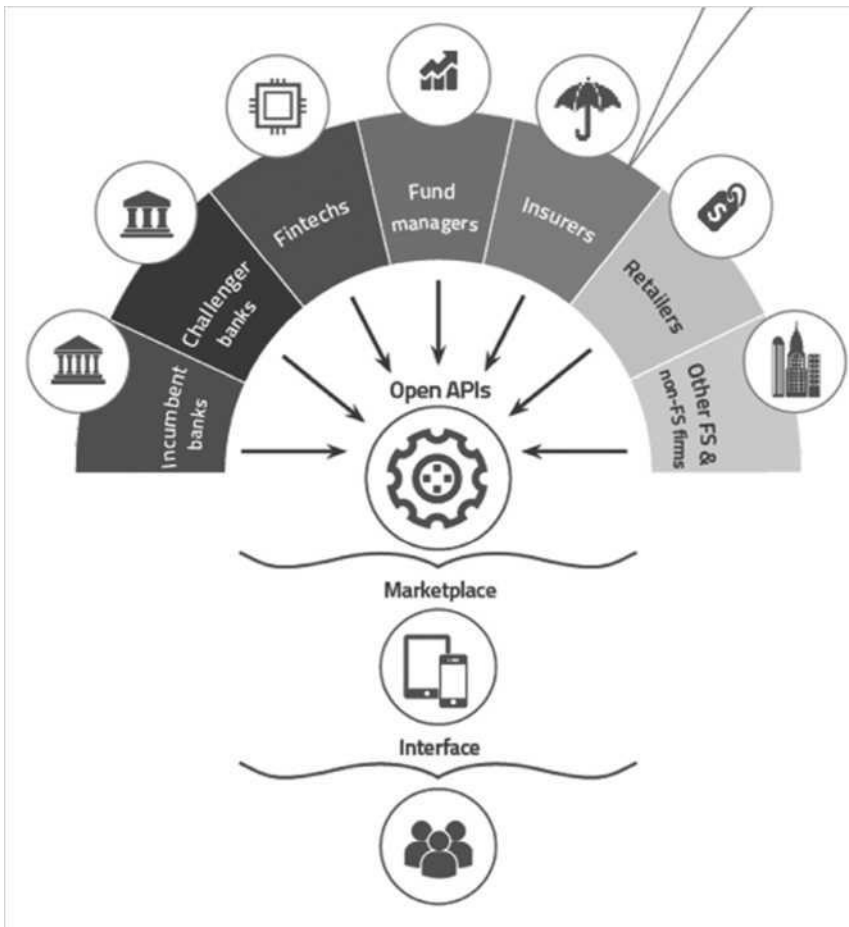


Figura 2: Viitorul marketplace banking (Sursa: The Financial Brand).

O apărare bună este o ofensă puternică

Cea mai bună modalitate de a vă pregăti pentru creșterea inevitabilă a concurenței pe care o va aduce extinderea continuă a serviciilor bancare oferite de Amazon, Google, PayPal, Facebook și un număr tot mai mare de bănci startup este să fiți proactiv în dezvoltarea de soluții digitale personalizate. Acest lucru va implica cel mai probabil noi parteneriate în interiorul și în afara organizațiilor bancare tradiționale și o redefinire a ceea ce include un ecosistem bancar.

Dacă băncile nu își reorientează abordarea și nu-și accelerează radical rata de progres, loialitatea va avea de suferit și vor urmări că micile firme FinTech și marile instituții tehnologice braconează mai multe afaceri. Între timp, economia lor se va eroda, deoarece prea multe tranzacții de rutină continuă să circule prin rețele scumpe de sucursale și centre de apeluri.

Deoarece tehnologiile digitale și analiza avansată au oferit oportunități interesante pentru instituțiile financiare, doar cele mai mari organizații se poziționează cu adevărat pentru viitorul digital. Deși există excepții notabile, întrebarea este dacă majoritatea instituțiilor sunt prea mici pentru a reuși într-un ecosistem bancar digital extrem de competitiv, unde câștigătorii vor fi determinați pe baza capacității de a folosi date și informații pentru a oferi experiențe digitale excepționale.

Cea mai importantă provocare pentru majoritatea organizațiilor financiare mai mici în a deveni o „bancă digitală" este de a avea expertiza și personalul necesar pentru a implementa soluții de date digitale și avansate. Deloc surprinzător, o altă provocare cu care se confruntă organizațiile mai mici este structura datelor disponibile pentru a construi soluții digitale.

Aceste provocări nu sunt de netrecut, dar sunt semnificative. În cele mai multe cazuri, organizațiile mai mici de servicii financiare nu vor avea resursele interne pentru a aborda aceste provocări, în special luând în considerare prioritățile alternative pe piața actuală. Băncile mai mici și uniunile de credit vor trebui cel mai probabil să evalueze o decizie de construire/cumpărare/partener.

Cu talentul disponibil în lipsă, acest lucru lasă majoritatea organizațiilor mai mici (și mult mai mari) să decidă dacă să cumpere sau să se asocieze cu un furnizor de soluții specializate pentru a implementa soluții bancare digitale.

Dar mai importantă pentru instituțiile mai mici va fi nevoia de angajament la nivel înalt de a desfășura resurse pentru a satisface nevoile din ce în ce mai solicitante ale pieței.

În cele din urmă, există un mare avantaj în cunoștințele clienților pe care le dețin instituțiile financiare tradiționale de toate dimensiunile. Cheia este să aplicați aceste informații în moduri care au un impact direct și pozitiv asupra experienței digitale, similar modului în care marile firme de tehnologie îmbunătățesc în prezent cumpărăturile, rețelele sociale, căutările și plățile.

Note de final

1 Sursa: Forbes/Internet Retail — „Șaizeci și patru la sută din gospodăriile din SUA au Amazon Prime", iunie 2017.

FEATURE

Digitise to Lead: Transforming Emirates NBD

By Suvo Sarkar

Autorul urmărește cele mai importante momente ale călătoriei digitale a Emirates NBD. Emirates NBD este unul dintre cele mai mari mărci bancare din Orientul Mijlociu și lider în inovarea digitală în regiune. Banca a câștigat prestigiosul premiu BAI „Cea mai inovatoare organizație de servicii financiare a anului" pentru 2017.

Cu unele dintre cele mai mari penetrații de smartphone-uri de pe planetă, apariția unei populații tinere milenare și apariția disruptorilor FinTech, Emiratele Arabe Unite și Orientul Mijlociu sunt martorii furtunii perfecte asupra digitalizării bancare.

Începând cu oferirea de servicii bancare online și servicii bancare prin SMS în anii 1990, Emirates NBD a fost unul dintre primii din regiune care a adoptat digitalul. Programul nostru de transformare digitală a început în 2012 cu enunțarea unei viziuni conduse de top management care a stabilit digitalul ca prioritate critică. Pentru noi, a fost un moment de digitalizare sau moarte.

În 2013, Emirates NBD a elaborat o strategie pentru a executa o - transformare digitală pe mai mulți ani. Ne-am început călătoria cu înființarea unei echipe tinere de transformare multicanal și elaborarea unui plan construit în jurul a șase piloni: îmbunătățirea serviciilor și a vânzărilor prin puncte de contact digitale, optimizarea călătoriilor în sucursale și centre de contact, digitalizarea proceselor de la capăt la capăt, îmbunătățirea managementului și analizei datelor, transformarea platformelor tehnologice pentru a deveni mai agile și îmbunătățirea fraudei.

Emirates NBD are norocul să aibă sediul în Dubai, Emiratele Arabe Unite, unde guvernul are o strategie proactivă de oraș inteligent, centrată pe digitalizare

și inovare. Ca parte a tranziției țării spre a deveni a

economie bazată pe cunoaștere, 2015 a fost declarat Anul inovației, iar 2020 este anul în care EAU aspiră să trimită o misiune pe Marte.

Aveam în față o sarcină, să transformăm o generație de bancheri, învățându-i să gândească în afara cutiei. Am vrut ca clienții noștri să știe că le ascultam cererile pentru produse disruptive din punct de vedere digital, care se potrivesc unui stil de viață mai nou. Și am vrut ca startup-urile să ne aducă cele mai recente produse, astfel încât să putem fi primii pe piață, chiar și în acest ritm rapid de schimbare. Lumea digitală fiind un mare egalizator, ideile pot veni de oriunde, permițându-ne posibilitatea de a aduna inovații de la diverse părți interesate, inclusiv personal, clienți și furnizori.

Mergând la discuție

Ne-am început călătoria reparând elementele de bază și abordând punctele proeminente ale clienților, cum ar fi introducerea extraselor electronice, îmbunătățirea IVR al centrului nostru de apeluri și lansarea unei soluții bancare mobile de ultimă generație.

Unul dintre primii noștri câștigători a fost în domeniul transferurilor de bani. Emiratele Arabe Unite sunt a treia cea mai mare piață de remitențe din lume, trimițând 44 de miliarde de dolari în 2016. Remitențele fac parte integrantă din rutina clienților noștri expatriați, o majoritate semnificativă a populației de astăzi. Am lansat un serviciu DirectRemit care face posibile transferuri de bani de 60 de secunde la zero comisioane folosind servicii bancare mobile sau online pe o multitudine de piețe de origine. Astăzi, volumele DirectRemit au crescut de aproape 10 ori de la lansare și au câștigat aproape o cotă de piață de cinci procente. Îmbunătățirile din această platformă le permit clienților noștri să efectueze transferuri de bani din mers către prieteni și familie, pur și simplu folosind numerele de telefon mobil ale beneficiarilor.

Pentru a încuraja clienții să economisească, am lansat Shake n' Save, primul cont de economii gamificat din regiune, care le permite clienților să economisească când și unde doresc, pur și simplu scuturând telefonul mobil. Creșterea nivelului de obezitate din regiune a adus în atenție sănătatea și fitnessul, așa că am oferit clienților un stimulent pentru a deveni mai activi prin

lansarea Contului de fitness, primul cont de economii legat de Apple Watch. Contul a câștigat dobândă în funcție de numărul de pași pe care clientul i-a parcurs sau a alergat în fiecare zi, încurajându-i să fie mai sănătoși, fizic și financiar.

În filială, am dezvoltat aplicații interne pentru tablete care au ajutat la reducerea timpilor de așteptare, precum și la îmbunătățirea capacităților noastre de procesare. Sistemele noastre CRM au fost îmbunătățite pentru a oferi înregistrarea fără hârtie pentru produse noi: astăzi, aproximativ jumătate din împrumuturile noastre personale sunt emise fără nicio documentație pe hârtie și două treimi din toate solicitările clienților sunt complet direct. A fost lansat un nou serviciu mePay, care le permite clienților să transfere numerar către oricine din Emiratele Arabe Unite prin ATM fără a avea nevoie de un număr de cont bancar, precum și care permite retrageri de numerar folosind telefonul mobil fără a fi nevoie de un card. Astăzi, 92% din toate tranzacțiile noastre au loc în afara sucursalei, iar rețeaua noastră de sucursale se transformă într-un spațiu de vânzări și consiliere.

Pentru a stimula transformarea digitală continuă și a deveni pregătit pentru viitor, Emirates NBD a anunțat o investiție de circa 300 de milioane de dolari SUA în următorii trei ani pentru a sprijini inovația digitală și transformarea multicanal a proceselor, produselor și serviciilor. Acest lucru s-a concentrat inițial pe integrarea cu inițiativa guvernamentală inteligentă a Emiratelor Arabe Unite (inclusiv blockchain) și pe reducerea frecării. În plus, am înființat un incubator pentru startup-urile FinTech din regiune.

Unul dintre rezultatele acestor dezvoltări este crearea Emirates NBD Future LabTM. Printre alte activități, Future Lab lucrează cu furnizori și parteneri pentru a efectua cercetări asupra tehnologiilor emergente, cum ar fi blockchain, inteligența artificială, realitatea augmentată și Internetul lucrurilor, acționând în același timp ca un accelerator pentru crearea de produse viabile.

Unul dintre rezultatele de succes ale acestui laborator este filiala noastră futuristă de la Emirates Towers, Dubai, parte a prestigiosului Muzeu al Viitorului al Dubai Future Foundation, unde clienții se pot familiariza cu conceptele beta futuriste ale soluțiilor bancare și de plată. Inovațiile includ mașina conectată în parteneriat cu Visa, care integrează fără probleme plățile de zi cu zi; Viitorul cumpărăturilor cu MasterCard, prezentând

experiențe captivante de cumpărături bazate pe realitate virtuală; și achiziționarea de locuințe bazată pe realitate augmentată în cooperare cu SAP. Cea mai populară expoziție este, totuși, Pepper, robotul nostru umanoid care întâmpină clienții atunci când intră în sucursală, conversează cu aceștia în engleză sau arabă și oferă asistență cu privire la produse și servicii.

În noiembrie 2016, Emirates NBD a anunțat înființarea primului asistent virtual inteligent, bazat pe voce, bazat pe chatbot din regiune, EVA (sau Emirates NBD Virtual Assistant). EVA permite clienților care apelează la centrul nostru de apeluri să interacționeze și să primească asistență folosind limba engleză sau arabă conversațională (o premieră în lume), oferind o experiență mai intuitivă și personalizată decât trecerea printr-un labirint IVR.

Suntem, de asemenea, partenerul bancar pentru FinTech Hive, primul program de accelerare FinTech din Emiratele Arabe Unite, care este condus de Centrul Financiar Internațional Dubai și Accenture pe linia unor inițiative similare din Londra, New York și Hong Kong. Un studiu recent spune că ar putea exista peste 100 de companii FinTech în regiunea MENA, cu un sfert dintre ele doar în Emiratele Arabe Unite. Febra startup-urilor atinge punctul de vârf în regiune, cu peste 3 miliarde de dolari strânși în 2016 de firmele de tehnologie și inspirat de primul unicorn din regiune, Careem, un serviciu de transport.

Social media la social banking

Poate părea mai simplu acum, dar pentru băncile tradiționale, trecerea de la a fi entități formale care vorbeau cu clientul din spatele pereților despărțitori de sticlă la a fi „apreciate” și „urmate” pe rețelele sociale a fost o schimbare de paradigmă dificilă.

Am colaborat cu Twitter pentru a fi prima bancă din regiune care oferă asistență clienților prin intermediul mânerului nostru de Twitter @EmiratesNBD. Seria noastră extinsă de videoclipuri „cum să” de pe YouTube îi îndrumă pe clienții mai noi cu privire la operațiunile bancare de zi cu zi și care sunt produsele care se potrivesc cel mai bine nevoilor lor. Platforma noastră worthy.ae publică conținut independent despre educația financiară și bunăstarea.

Emirates NBD a făcut, de asemenea, progrese semnificative în domeniul social banking, făcând multe dintre sucursalele noastre adaptate persoanelor cu

dizabilități,

pilotarea unui traducător automat de limbaj semnelor în text, crearea de platforme digitale de donații și distribuirea de monedă Braille.

Noi perspective

Cu investiții susținute în spatele digitalizării, băncile au acum oportunitatea de a crește antetul și de a deveni disruptori în sine.

O astfel de oportunitate este comerțul electronic. În condițiile în care industria e-com din Emiratele Arabe Unite se află în pragul unei mari schimbări — Amazon și-a anunțat recent intrarea pe piață odată cu achiziționarea liderului de piață, cultivat la nivel local, Souq.com — cumpărăturile online din Emiratele Arabe Unite se dezvoltă rapid și urmează să se dubleze la 10 miliarde de dolari până în 2020.

După cum a menționat Brett mai devreme în carte, la jumătatea anului 2017 am lansat propriul portal de cumpărături, SkyShopper, care permite clienților să facă cumpărături și să plătească pentru o gamă largă de bunuri și servicii, de la zboruri, rezervări la hoteluri, electronice și modă până la divertisment și produse alimentare, toate sub un singur acoperiș digital. Deși sunt primele zile, interesul clienților față de platformă a fost ridicat și vedem serviciul ca fiind un catalizator puternic în creșterea acestei industrii și pe termen lung în a ajuta la transformarea într-o societate fără numerar.

Apariția unui mare segment milenial și afinitatea lor digitală ne-au determinat în 2017 să lansăm Liv., prima bancă digitală de stil de viață din Emiratele Arabe Unite, care vizează milenials. Liv., construit de la zero de o echipă milenară, oferă clienților o experiență bancară digitală unică, construită în jurul stilului de viață. Aplicația este mai întâi un prieten și o bancă mai târziu, ajutând clienții să-și gestioneze viața de zi cu zi și angajamentele sociale, pe lângă o experiență bancară cool, care include deschiderea instantanee a contului, transferuri gratuite, plăți POS, divizarea facturilor și altele asemenea. Liv. reprezintă deja un sfert din achiziția noilor noastre conturi.

Noul nostru serviciu bancar video FaceBanking™ permite clienților să facă bancă față în față de acasă sau de la birou sau să desfășoare conversații live cu un consilier bancar. Noul serviciu dă posibilitatea clienților să se conecteze 24/7 cu un consilier prin intermediul platformelor noastre bancare online sau mobile și să

efectueze întrebări și tranzacții, inclusiv înscrierea instantanee pentru un împrumut personal sau un card de credit.

În anii 1960, când am crescut într-un orășel din India, directorul sucursalei băncii de cartier era o figură emblematică. Știa totul despre fiecare familie din oraș și lua decizii de împrumut după o evaluare subiectivă a factorilor, atât financiari, cât și sociali. Când tatăl meu a vrut un împrumut pentru educație pentru a-mi trimite fratele mai mare la universitate, directorul băncii l-a așezat să discute despre alegerea materiilor fratelui meu, să se plângă de starea educației din țară și, după mai multe căni de ceai cu lapte, a semnat împrumutul cu o strângere de mână și o îmbrățișare.

Astăzi, un împrumut poate avea loc la o ceașcă de ceai sau o cină. Dar diferența este că o poți face din confortul biroului sau acasă, fără să știi măcar numele managerului băncii. Accesați online, discutați cu un consilier – poate chiar și cu un consilier robot – completați un formular digital, încărcați câteva documente, iar împrumutul este creditat până când vă terminați paharul. Este high-tech, dar și high-touch. Și asta va continua să câștige ziua pentru băncile progresive precum Emirates NBD dacă am ceva de-a face cu asta.

Suvo Sarkar este un profesionist în domeniul bancar cu amănuntul, cu peste 30 de ani de experiență multifuncțională cu cinci instituții financiare de top și în mai multe zone geografice din Asia, Orientul Mijlociu și Africa. În prezent, este Senior Executive Vice President și Group Head of Retail Banking și Wealth Management al Emirates NBD, cea mai mare bancă din Dubai. În 2018, Suvo a fost recunoscută drept „Bancherul Retail al Anului" la premiile globale Retail Banker International. El poate fi contactat la suvosarkar@EmiratesNBD.com.

Part 04

Care bănci supraviețuiesc , care nu

9 **Adaptați sau muriți** **286**

10 **Concluzie: foaia de parcurs către Banca 4.0** **311**

Adaptați sau muriți

Nici RedBox, nici Netflix nu sunt nici măcar
pe ecranul radar din punct de vedere al concurenței.
— CEO-ul Blockbuster Jim Keyes, vorbind cu investitorii în 2008

Care sunt indicatorii că serviciile bancare și financiare, mai precis, sunt pe cale să fie perturbate?

1. Puterea este consolidată

Unul dintre cele mai tipice elemente de predicție a momentului în care o industrie este pregătită pentru perturbări este dezechilibrul sau dominația câțiva jucători de top. Atunci când comportamentul industriei este consolidat într-o cabală sau oligopol - câțiva jucători mici care au consolidat o cotă de piață vastă - probabilitatea de schimbare este mai mică, deoarece acești operatori tradiționali simt că își domină sectorul atât de complet încât sunt imuni la concurență. Acest tip de comportament înrădăcinat duce la un stimulent mai mare pentru păstrarea status quo-ului, mai ales când vine vorba de rentabilitatea acționarilor pe termen mediu.

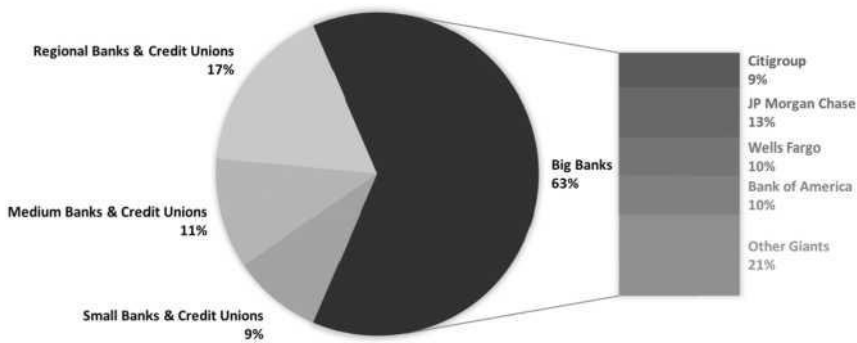


Figura I: Cota de active a băncilor din SUA în funcție de tip (Sursa: 2015 Fed Data).

În sectoarele bancare din SUA, Marea Britanie, UE și China, această dominație a câțiva jucători tinde să deformeze reglementarea în favoarea acestor operatori mai mari care dețin o putere enormă din punct de vedere politic. Mișcarea „prea-mare-prea-eșec" din timpul crizei financiare globale este un simplu indicator al inflexibilității industriei în a permite perturbarea acestor jucători dominanti.

În SUA, în 1995, companiile majore din SUA dețineau doar 22% din cota de piață în funcție de active; astazi este mai aproape de 70 la suta [2]. Atunci când consolidarea conduce la câțiva jucători care conduc industria, aceasta duce la o probabilitate mai mică de tranziție ordonată către noi state tehnologice.

2. Industria este cauzată de o tehnologie învechită

Când Netflix, Borders, Polaroid, Kodak și alții s-au prăbușit, a fost în mare parte considerat un eșec al adaptării la tehnologiile emergente. Cele mai mari bănci au adesea cele mai complexe sisteme vechi, ceea ce le face dificilă implementarea rapidă a noii tehnologii. Crearea unei aplicații pentru smartphone pare destul de simplă, până când îți dai seama că trebuie să te ocupi de back-end-ul tău bancar de bază și de un model de afaceri, care necesită conformitatea bazată pe semnăturile clienților pe o bucată de hârtie fizică.

Figura 2: Transformarea unei bănci este ca și cum ați transforma un cargou masiv; startup-urile sunt mai degrabă ca bărci cu motor.

Răspunsul la disruptori noi, agili, necesită tehnologie și structuri organizaționale extrem de flexibile. Cu cât nava este mai mare, cu atât este nevoie de mai mult pentru a se întoarce.

Nu este vorba doar de sistemele bancare de bază din epoca anilor 1960 codificate pe COBOL. Este faptul că, în esență, majoritatea băncilor încă necesită procesare manuală și documente pentru deschiderea contului, accesarea unei linii de credit sau, în cazul cecurilor, chiar trimiterea de bani de la o persoană la alta. În timp ce unele schimbări treptate au loc pe partea superioară a acestui strat de proces și tehnologie moștenită, realitatea este că atunci când disruptorii se uită la această tehnologie, ei văd o oportunitate de întrerupere. Dacă tot aveți nevoie de o semnătură, probabil că veți primi fundul în mână în această poveste.

Gândiți-vă la eșecurile tehnologice de la băncile de la sfârșitul anului 3. Eșecurile sistemelor de tranzacționare ale POS-urilor, rețelelor de bancomate, internetului și serviciilor bancare mobile s-au conectat la tehnologii de back-end învechite care nu au fost niciodată concepute pentru a face față sarcinii pe care o întâmpină astăzi. Eșecurile și hackurile rapide ale rețelei au reprezentat, de asemenea, pierderi de sute de milioane. Hackuri și compromisuri masive în baza de date a cardurilor și a scorurilor de credit. Rețele de plăți de la bancă la bancă,

cărora le ia încă trei până la cinci zile pentru a vă trimite banii de la o bancă la alta. Cerința de a vedea pe cineva într-o sucursală atunci când contul dvs. este blocat din cauza unei greșeli administrative sau pentru că pur și simplu v-ați uitat parola. Cerința de a prezenta 15—20 de pagini de documentație pentru a vă deschide un cont și a vă dovedi identitatea. Oriunde își fac apariția aceste procese istorice și tehnologii moștenite învechite, știm că există deja o pornire în curs de a ataca acele operațiuni depășite.

3. Încrederea este încă o problemă

> Cred că încrederea publicului în noi ar putea dura o generație pentru a se restabili. —Antonio Simoes, director executiv al Regatului Unit, HSBC Banking Corp, 2016

Potrivit cercetării Gallop [4,] doar unul din patru americani are încredere în băncile lor după criza financiară globală. În Marea Britanie, este și mai rău, doar 12% dintre respondenții din Marea Britanie având un nivel puternic sau foarte puternic de încredere în bănci. În UE, în general, încrederea în bănci a variat între 14% (Irlanda) și 36—38% în regiunea nordică. În mod evident, încrederea în bănci a atins un minim istoric în 2008 în timpul crizei financiare și a fost lent să se redreseze – în primul rând pentru că băncile nu s-au schimbat cu adevărat în mintea clienților de la criză. Această lipsă de încredere pare acum să fi devenit oarecum încorporată la nivel generațional în atitudinile Gen-Z și Gen-Y, ceea ce reduce în mod semnificativ barierele în calea apariției de noi concurenți și a captării cotei de piață.

Argumentul că un potențial major în tehnologie [5] sau FinTech „nu are o licență bancară" nu este cu siguranță o barieră în acest mediu, în care încrederea în bănci este mai degrabă o penalizare decât un activ. Argumentul că o licență bancară este un standard magic de încredere nu ar putea fi mai departe de realitate de astăzi.

Cred că încrederea este în esență o funcție a utilității. Cu cât un serviciu bancar este mai utilizabil și cu cât brandul își demonstrează mai mult utilitatea efectivă, indiferent dacă de la o instituție licențiată sau nu, cu atât consumatorii vor avea mai multă încredere în capacitățile mărcii.

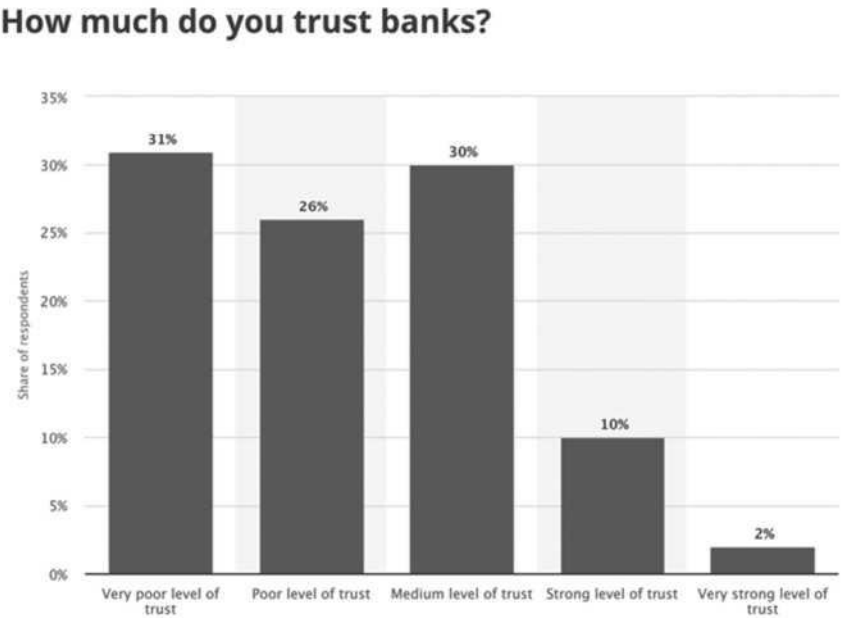


Figura 3: Încrederea în băncile din Marea Britanie (Sursa: date Statista 2018).

Acest lucru explică de ce în China, companii precum Alipay și Tencent WeChat au, de fapt, ***mai*** *multă încredere* de către majoritatea consumatorilor decât băncile tradiționale. Într-un sondaj realizat de E&Y și DBS în 2016, ei au descoperit că acesta a fost un factor care a contribuit enorm la adoptarea rapidă a serviciilor nebancare în China [6]. Pe măsură ce interfața dintre consumator și marcă trece din ce în ce mai mult la interacțiunile tehnologice zilnice, principalul lucru care trebuie să funcționeze este tehnologia și utilitatea asociată acesteia. Aderarea unei bănci la reglementările pentru a-și menține licența bancară are o corelație foarte mică cu încrederea clienților dacă tehnologia sa eșuează.

Permiteți-mi să ilustrez în felul acesta. Imaginați-vă că sunteți o bancă de top 50 la nivel global, cu miliarde de active și locații în întreaga lume, iar sistemul central al sistemului intern eșuează din cauza unor probleme aleatorii ale tehnologiei și vă ia o săptămână pentru a o rezolva. Să presupunem că greșeala se repetă de trei sau patru ori în decurs de câteva luni. Încep să apară povești despre consumatori și mici afaceri despre indivizi care au probleme masive, deoarece nu și-au putut plăti facturile sau angajații din cauza problemelor dvs. tehnologice. Cât de mult contează în departamentul de încredere a consumatorilor faptul că ai o

licență bancară sau ai avut o sucursală în acel oraș de 50 de ani?

Faptul este că, pe stivele de tehnologii mai noi, cu arhitecturi bazate pe cloud mai agile și cu o întreagă afacere construită cu tehnologi la bază, jucătorii mai noi sunt statistic mai puțin probabil să aibă eșecuri determinate de tehnologie la nivelul clientului.

4. În ciuda sentimentului negativ al clienților, practicile de afaceri nu se schimbă suficient de repede

Indiferent dacă cumpărați valorile sau nu, Net Promoter Scores oferă o perspectivă asupra modului în care clienții percep o bancă în medie. Scorurile NPS variază de la -100 la 100. Un scor peste 50 este, în general, ținta, fiind considerat de la foarte bun la excelent din probabilitatea unui client de a vă recomanda sau de a „promova" afacerea. Când vine vorba de servicii bancare, mediile NPS variază de la -17 la 34 la nivel global (în funcție de geografie). Dar majoritatea băncilor mari se clasează sub 20. Amazon, Apple și Google au toate performanțele constante cu mult peste cele mai bune bănci pe NPS.

În ultimii ani, din ce în ce mai mulți directori generali de bănci vorbesc despre experiența clienților ca pe o competență de bază sau un conducător, dar până acum cauciucul nu a ieșit pe drum. Startup-uri precum Transferwise, Monzo și Starling din Marea Britanie; Betterment, Venmo, Simple și Moven în SUA; Revolut și N26 în Europa; și Alipay, LuFax și WeChat din China au crescut cota de piață aproape exclusiv prin recomandarea clienților și efectul de rețea, spre deosebire de abordările tradiționale de marketing. Acest lucru arată că aceste startup-uri au încă o diferențiere de bază a experienței clienților, care contribuie direct la creștere și poziție competitivă. În recentele British Banking Awards, Monzo și Starling au câștigat premiile pentru cea mai bună bancă pe baza experiențelor lor superioare front-end.

La baza adoptării serviciilor financiare nebancare, băncilor din umbră sau alternative se află schimbările fundamentale ale mecanismelor de distribuție și reprezintă cea mai mare preocupare pentru operatorii tradiționali. Dacă sunteți, în esență, limitat la achiziționarea de clienți în sucursală sau chiar dacă achiziția digitală reprezintă încă mai puțin de 30% din volumul de venituri, acesta este un indicator destul de corect al riscului.

> Această nouă perioadă în care intrăm nu mai este atât de mult despre producție — cât de mult se produce; este vorba despre distribuție – cum

> oamenii obțin o cotă în [și acces la] ceea ce este produs. Totul, de la politici comerciale la proiecte guvernamentale la reglementări comerciale, va fi evaluat în viitor prin distribuție. Politica se va schimba, convingerile pieței libere se vor schimba, structurile sociale se vor schimba.
>
> — „Unde duce tehnologia economia?" McKinsey Quarterly, octombrie 2017

Dacă îl examinați sistemic, cărțile, muzica, comerțul cu amănuntul, taxiurile, companiile aeriene, hotelurile etc. s-au mutat în distribuție online în ultimii 20 de ani. Acum vorbim despre creșterea acesteia cu comerțul vocal și alte tehnologii încorporate. Aceasta este o schimbare fundamentală, globală, în comportamentul și mecanica distribuției, departe de dependența de punctele fizice de vânzare. În timp ce băncilor le place să-și imagineze că vor fi singura industrie care va contracara această tendință, realitatea este că librăriile, magazinele de discuri, magazinele de vânzare cu amănuntul și agențiile de turism sunt simple previziuni despre ceea ce se va întâmpla cu ramurile. În această etapă, nu există dovezi care să susțină afirmația că activitatea bancară este în mod demonstrabil diferită de alte sectoare în ceea ce privește cerințele de angajament, în special cu schimbările pe care le vedem deja în ceea ce privește utilizarea sucursalelor.

Pe măsură ce începem să implementăm mai eficient accesul la internet în lumea în curs de dezvoltare, majoritatea celor două miliarde sau mai mulți consumatori nebancarați vor intra în sistemul financiar aproape exclusiv prin digital. Toate acestea se adaugă la faptul că, până la mijlocul următorului deceniu, mai mulți deținători de conturi la nivel global vor fi în primul rând digitali sau doar digital decât bancar prin intermediul unei sucursale (mai multe despre asta mai jos). Astfel, până în 2030 este foarte puțin probabil ca un nou client Gen-Z să se gândească să meargă pe strada principală pentru a-și vizita filiala pentru a deschide un cont, mai ales când am avut încă 10 ani de dezvoltare concentrată a integrării fără fricțiuni pentru deschiderea contului.

Vorbim despre aproximativ aceeași perioadă de timp între momentul lansării iPhone-ului și astăzi. În acest interval de timp vom vedea dispariția băncilor care se bazează pe sucursale pentru deschiderea contului, cu excepția cazului în care sunt niște mărci ezoterice care se adresează unui segment foarte mic de clienți hipster. Câți dintre aceștia pot supraviețui? În Statele Unite, poate cel mult 50 la sută. Câte dintre miile de bănci comunitare și uniuni de credit din SUA se bazează

astăzi pe deschiderea de conturi la sucursale pentru a supraviețui? Cel puțin 95 la sută dintre ei. Faceți calculul.

Ah, iar autoritatea de reglementare nu te poate salva. Întrebați doar industria înregistrărilor și a filmelor, care a cheltuit sute de milioane în mai mult de un deceniu în încercarea de a opri descărcările.

5. Presa din industrie și jucătorii experimentați nu se pot opri din a vorbi despre perturbări

Iată câteva titluri recente din presa din industrie:

- *Revista CIO:* „Efectul FinTech și perturbarea serviciilor financiare"
- Forumul Economic Mondial: „Big Tech, nu FinTech, provoacă cea mai mare perturbare în domeniul bancar"
- *Forbes :* „Cursa pentru a perturba activitatea bancară tradițională a început"
- *Business Insider.* „Băncile se confruntă cu „Momentul Kodak" pe măsură ce se dezvoltă perturbarea FinTech"
- *The Business Times :* „Perturbarea este noua normă pentru FinTech"
- *The New York Times :* „Se spune că boom-ul startup-urilor FinTech amenință locurile de muncă în bănci"
- *Financial Times :* „Bancherii se tem că vor fi dezvăluiți pe Amazon în cauza unei perturbări tehnologice"

Este destul de clar că există o schimbare semnificativă a dialogului în spațiu. Când toată lumea vorbește despre perturbare, probabil că se întâmplă deja.

6. Directorii băncii răspund

Potrivit cercetării Economist Intelligence Unit, peste 90 la sută dintre bancheri proiectează că FinTech va avea un impact semnificativ asupra viitorului peisaj bancar [7] . Aproape o treime se așteaptă ca FinTech să câștige o cotă egală sau chiar să domine piața. Șaizeci și cinci la sută dintre directori generali văd întreruperea ca pe o oportunitate pentru afacerea lor, conform Outlook 2017 al CEO-ului global KPMG. În același raport, directorii generali au spus că agilitatea în răspunsul la întreruperi în următorii trei ani va fi mai importantă decât în ultimii 50 de ani!

Un sondaj Mergermarket din 2016 a dezvăluit, de asemenea, că directorii băncilor regionali și comunitari din SUA văd viitoarea colaborare între FinTech și bănci ca fiind esențială pentru supraviețuire, 54% dintre respondenții băncilor

numind FinTech-urile un potențial partener și 89% cred că parteneriatele dintre cele două vor fi norma în următorii 10 ani.

7. Modul în care facem bănci se schimbă fundamental

În esență, cea mai mare schimbare în domeniul bancar este aceea că „bancarea nu mai este undeva unde te duci, este ceva ce faci". Dacă sunteți millennial sau Gen-Y, sunt șanse să faceți deja majoritatea operațiunilor bancare online sau prin mobil. Dacă ai sub 30 de ani, sunt șanse să vizitezi filiala cât mai puțin posibil la alegere. Cercetarea PwC de anul trecut a identificat că această tendință a creat o nouă clasă dominantă de comportament pe care au clasificat-o drept omni-digital: adică clienții care folosesc o gamă largă de canale digitale pentru cea mai mare parte a activității lor bancare.

Deși există unele diferențe demografice aici, tendința generală este clară. Având în vedere că o mare parte a cheltuielilor de operare cu care se confruntă băncile tradiționale de retail este menținerea canalelor lor de distribuție concrete, acest lucru reduce investițiile operatorilor tradiționali în digital atât din teama de a-și canibaliza afacerea existentă, cât și doar din punct de vedere bugetar. Băncile Challenger, care sunt toate în esență fără sucursale, ar putea avea cote de piață mai mici în prezent, dar economiile pe care le fac dacă nu mențin rețele scumpe de sucursale se pot traduce direct în cercetare și dezvoltare pentru noi servicii care le vor consolida și mai mult capacitatea de a capta cota de piață.

În același sondaj PWC menționat mai devreme, doar 25 la sută dintre clienți au spus că nu ar face o bancă cu o bancă care nu are sucursale. Asta înseamnă că 75 la sută dintre clienți ar banca cu o „bancă" care nu avea sucursale. Este clar că, deși sucursalele vor rămâne alături de noi pentru multe decenii viitoare, ele nu mai sunt considerate esențiale pentru accesul la servicii bancare.

Tehnici cheie de supraviețuire

> Durata medie de viață a unei companii listate în S&P500 a scăzut de la 67 de ani în anii 1920, la mai puțin de 15 ani în prezent.
>
> —Richard Foster, consilier special al președintelui pentru inovarea în domeniul sănătății, Universitatea Yale

Este destul de evident atunci, cel puțin pentru oricine acordă atenție, că perturbarea

transformă acum peisajul bancar și al serviciilor financiare, la fel ca în alte industrii. Perturbarea afectează sectorul bancar în mod diferit pentru diferite tipuri de bănci, dar există semne ale acesteia peste tot. În Statele Unite, numărul băncilor comunitare în 1984 era de 17.401; în 2017 doar 5.278 [8]. Cu toate acestea, cele mai mari bănci din SUA și-au crescut în mod considerabil baza de active în aceeași perioadă – împrumuturile de 31 de trilioane de dolari s-au mutat în așa-numitul sistem bancar din umbră [9] (inclusiv FinTechs), și aceasta este de peste trei ori mai mare decât creditul oferit de băncile în SUA. Datele Băncii Centrale Europene arată că numărul de creditori din UE este deja în scădere, scăzând de la 8.237 în 2010 la 7.110 în 2015, iar consolidarea este de așteptat [10]. India a anunțat că va reduce numărul PSB-urilor (bănci din sectorul public) până la aproximativ jumătate din ceea ce este astăzi. Regiunea CCG și China se așteaptă, de asemenea, la o consolidare semnificativă. În China, Japonia și Coreea presiunea asupra băncilor regionale mai mici este acută, pe măsură ce jucătorii din domeniul tehnologiei devin puternice.

S-ar putea să spună ceva evident, dar primul lucru care trebuie schimbat ca răspuns la modul în care gestionăm acest nivel de perturbare este modul în care organizațiile și liderii gândesc. Adaptarea la schimbare devine o abilitate de supraviețuire în această epocă perturbatoare, în care schimbările tehnologice accelerează, nu încetinesc. Unele organizații spun că vor vedea unde se duce întreruperea și apoi vor fi un urmăritor rapid, copiend inovațiile liderilor FinTech.

INSTEAD OF RISKING ANYTHING NEW, LET'S PLAY IT SAFE BY CONTINUING OUR SLOW DECLINE INTO OBSOLESCENCE.
TOM FISH BURNE
<s> marketoomst.com

Figura 4: Problema cu o strategie de adepți într-o industrie care se confruntă cu perturbări (Credit imagine: Marketoonist.com)

Așa cum a subliniat Ron Shevlin în postarea sa excelentă „The Fast Follower Fallacy" [11], dacă așteptați să urmați atunci când vă confruntați cu o întrerupere a industriei, veți pierde inevitabil cota de piață. El spune că „follower rapid" este doar un alt nume pentru „întârziat", mai ales la viteza cu care primitorii se adaptează la schimbare. Există câteva motive pentru această afirmație, dar cel mai critic este că lipsa de pedigree tehnologic la jucătorii actuali înseamnă că, în momentul în care o inovație arată o tracțiune semnificativă, un adept este încă cu doi până la trei ani în urmă față de liderul care a introdus acea inovație, cu încă doi ani de dezvoltare înaintea ei doar pentru a ajunge din urmă. Probabil că este jumătate din timpul care ai rămas pentru a-ți întoarce nava. Dacă vă confruntați cu două sau trei tehnologii majore de perturbare într-un interval de timp relativ scurt, viitorul dvs. ca titular este acum în mod clar în pericol.

Deci, ce poți face pentru a răspunde? Un răspuns cheie este căutarea neîncetată a experiențelor excelente pentru clienți în centrul misiunii dumneavoastră. Acest lucru va determina organizația să elimine fricțiunile, să încerce să implice clientul cu noi experiențe și să forțeze soluții alternative inovatoare care încalcă politica actuală și strângerea proceselor.

Iată ce spune Tiffani Bovi, fost VP Gartner și acum evanghelist al Salesforce.com Global Customer Growth, Sales and Inovation: „Privind la asta din vânzări și creștere, cea mai mare tendință în acest moment este cât de importantă este experiența clienților în dezvoltarea și susținerea unui brand și îmbunătățirea performanței vânzărilor. Clientul decide când și cum dorește să interacționeze cu mărcile, iar acest lucru are impact asupra modului în care companiile își vând clienților. Marile tendințe macro, cum ar fi cele sociale, mobile, cloud, big data și IoT ajută la crearea unor experiențe diferite, dar *în cele din urmă clientul devine mult mai perturbator decât tehnologia în sine* și modelează industrii complet noi [12] ".

Cercetările IBM din 2015 au arătat că 65 la sută dintre directorii băncilor au considerat că oferă un serviciu excelent pentru clienți, dar doar 35 la sută dintre clienții lor au fost de acord. Acest decalaj de percepție este probabil să crească pe măsură ce băncile challenger, TechFins și specialiști în tehnologie își extind avantajul experienței utilizatorilor pe tehnologii precum aplicații mobile, asistenți inteligenti de voce, ochelari de realitate augmentată și așa mai departe.

Dar există alte câteva lucruri tactice pe care le puteți face pentru a începe să transformați alinierea clienților, agilitatea și adaptabilitatea organizației dvs.

1. **Pune oameni de tehnologie la bordul tău**

   Pentru comunitate și băncile mai mici, în special, a avea un consiliu care a venit prin comunitatea locală în ultimii 20-30 de ani a fost o strategie care a funcționat atunci când știam că comunitatea este esențială pentru satisfacerea nevoilor clienților lor. Astăzi, satisfacerea nevoilor clienților depinde mai mult de livrarea tehnologiei decât de înțelegerea de ce sunt îngrijorați comercianții cu amănuntul și fermierii locali sau dacă banca centrală va crește ratele dobânzilor.

   Genul de tehnologi de care aveți nevoie sunt cei care sunt bine conectați la tehnologiile mai noi, au avut propriul lor startup în spațiu sau care s-au ocupat de transformarea digitală la o organizație ca a ta. Obiectivul aici este de a obține o vedere de sus în jos pentru a informa mai bine comitetul executiv. Identificați tehnologiile pe care ar trebui să le acordați prioritate și pentru băncile mai mici care se bazează exclusiv pe furnizori pentru a-și furniza platformele, parteneriate care vor fi cheia pentru o experiență agilă. VC-urile care au portofolii mari FinTech ar

putea fi utile, deoarece vă pot oferi prezentări cu potențialii parteneri care vă pot oferi un avantaj tehnologic.

Chris Skinner, în blogul său [13], a evidențiat recent această problemă, unde a subliniat că băncile ar putea spune că „devin companii tehnologice", dar realitatea este că structurile lor de management contrazic aceste afirmații. Accenture a analizat istoricul a aproximativ 2.000 de directori din 100 dintre băncile de top, în funcție de active la nivel global, pentru a evalua ce experiență tehnologică au adus la masă [14]. Rezultatele au fost îngrozitor de sumbre:

- Doar trei la sută dintre directorii executivi ai băncilor de top au experiență profesională în tehnologie
- Doar șase la sută dintre directorii consiliului de administrație au experiență profesională în tehnologie
- 40% dintre bănci nu au membri ai consiliului de administrație cu experiență profesională în tehnologie

2. **Angajați mulți mileniali și generații Z (dacă puteți)**

Millennials (cei născuți între 1980 și 1995) au devenit recent cel mai mare segment al pieței muncii din SUA, cu 34%, și cea mai mare pondere a populației SUA (24%). Gen-Z, născută după 1996, este în creștere atât ca număr (21% din populația SUA), cât și ca putere de cumpărare a consumatorilor. Dimpotrivă, factorii de decizie cheie din conducerea superioară și membrii consiliului corporativ tind să fie din acele grupuri născute înainte de 1980 (Boomers: 22 la sută; Gen-X: 21 la sută). În China, 31% din populație este formată din mileniali sau *ji u ling hou)* și se observă în mod regulat că aceștia sunt „mai antreprenori, individualiști și mai deschisi la minte" [15] decât predecesorii lor. În mai puțin de 10 ani, milenii vor reprezenta 75% din forța de muncă globală. Ei trebuie să informeze prioritățile viitoare ale băncii dvs.

Ai nevoie de mileni în cadrul echipelor tale, dar angajarea acestora este dificilă, cu excepția cazului în care ai o cultură care îi atrage. Valorile ESG (mediu, social și guvernanță) devin imperative de bază pentru mileniali ca grup – pentru mulți dintre ei, abordarea problemelor sociale, preocupările legate de mediu, inegalitatea veniturilor și găsirea vocii lor ca generație sunt esențiale. Dacă nu aveți o poziție oficială cu privire la

aceste probleme în compania dvs., așteptați-vă să fiți întrebat despre asta în timpul procesului de angajare. Gândiți-vă la probabilitatea de a atrage un milenial pentru a începe să-și construiască o carieră în domeniul bancar ca casier astăzi. E doar o discuție nebună, având în vedere perspectiva de mai sus.

Proiectele pasionale vor deveni din ce în ce mai importante pentru următoarea generație. Cel mai important, ai nevoie de o cultură care spune ceva pozitiv. Incluziune financiară, promovarea surselor regenerabile, promovarea criminalității mai reduse, egalitate mai mare — găsiți o cauză pe care organizația dvs. o poate sprijini. Rentabilitatea acționarilor nu îi va motiva pe acești candidați. După cum a spus un comentator: pune „de ce" la lucru.

3. **Fii agil**

   Mai ușor de spus decât de făcut. Cum te miști ca o barcă cu motor când ești un supertanc? Există unele organizații mari care sunt agile astăzi, dar cele mai consistente locuri pentru a le găsi sunt liderii tehnologici care au început ca startup-uri și au devenit jucători mari. Google, Uber, Facebook etc. și-au menținut agilitatea, în ciuda faptului că sunt angajatori mai mari decât majoritatea băncilor din lume.

   Nu vorbesc aici de „teorema lean startup". Sincer, cred că este o distragere a atenției în cadrul unei bănci; dar vorbesc cu siguranță despre capacitatea de a schimba rapid procesul și politica organizației dumneavoastră.

Există cinci caracteristici de bază ale băncilor Agile:

Prima misiune a clientului	Capacitate largă de generare a veniturilor	Produs și distribuție rapidă	Centrul de prototipare și învățare	Opti-canal și digital omnicanal

Băncile agile nu încearcă să-și adapteze suita de produse și procesele existente clienților. Ei se adaptează în mod constant și încearcă noi abordări pentru a se implica.	Băncile agile își obțin cea mai mare parte a veniturilor, efectuează cea mai mare parte a vânzărilor încrucișate și a vânzărilor în plus prin digital. Au re - arhitectat organizația pentru a minimiza costurile fixe, cum ar fi rețelele de sucursale, și s-au concentrat pe costurile variabile în care bugetarea bazată pe performanță conduce la rezultate.	Distribuția este extrem de flexibilă. Deciziile canalului durează zile și săptămâni, nu luni pentru a juca în ceea ce privește lansarea de noi inițiative.	Testare, Testare, Lansare, Eșuare, Reîncercați. Natura nefavorabilă a riscurilor care duce la testarea fără glonț a noilor inițiative este înlocuită de conceptul de lansări alfa și beta pentru clienți. Acesta este unul uriaș pentru jucătorii tradiționali și autoritățile de reglementare.	Strategiile fizice, sau optimizarea canalelor fizice și digitale pentru a funcționa în comun, este destul de cheie pentru agilitatea viitoare. Încrederea pe un singur canal pentru orice activitate de bază este o constrângere pe care băncile Agile nu o doresc - urmăresc comportamentul clienților și răspund în consecință.

Tabelul I: Caracteristicile de bază ale băncilor Agile.

Lipsa de agilitate poate afecta negativ și capacitatea băncilor de a încheia parteneriate cu FinTech și firme de tehnologie care sunt mai agile. Dacă o pornire lansează versiuni ale noii aplicații la fiecare câteva săptămâni, iar băncile au cicluri lunare de lansare a produselor de la trei până la șase, conflictul cultural va fi grav. În cele mai multe cazuri, organizația pur și simplu nu este echipată pentru a lucra mai rapid și, astfel, beneficiul unui parteneriat cu o organizație agilă ar putea fi în mare parte pierdut sau, mai rău, parteneriatul ar putea eșua.

Știu că am putea scrie mult mai multe despre structurile organizaționale agile, dar acest subiect este atât de vast încât trebuie să faci niște cercetări specifice dacă mergi pe această cale. Voi spune că dacă veți face „transformare", la un moment dat va trebui să abordați structura organizațională așa cum am identificat-o mai devreme în carte.

4. **Nu mai angajați bancheri, atrageți talente diferențiate**

Este esențial ca noi abilități să fie infuzate în întreaga organizație. Accentul pe oamenii care au mai lucrat în domeniul bancar sau „experiența bancară esențială" în fișa postului nu va face decât să întărească procesul tradițional de luare a deciziilor și să reducă probabilitatea de supraviețuire. Dar angajarea programatorilor, designerilor, cercetătorilor de date și specialiștilor în

învățare profundă care vor aduce o gură de aer proaspăt în gândirea organizației este dificilă atunci când cultura dvs. este în primul rând bancherii sau banca, în loc de experiența clienților și transformarea tehnologiei. Un articol recent al unui programator care a lucrat pentru instituțiile financiare principale din Marea Britanie timp de aproape un deceniu este grăitor:

> Băncile vă vor spune că sunt companii de tehnologie. Nu-i crede. Tehnologii sunt cetățeni de clasa a doua în bănci – dacă lucrezi lângă platforma de tranzacționare (eu am făcut), comercianții sunt la conducere. Politica din echipa de tehnologie este imensă, iar progresul în carieră este limitat. Nu veți lucra la noi tehnologii inovatoare. Majoritatea băncilor reduc costurile și asta înseamnă că te vei concentra pe menținerea infrastructurii.
>
> —„Băncile nu sunt un loc pentru codificatori”,
> eFinancialCareers, Richard Ling, martie 2017

Cum concurează o bancă cu Google, Facebook, Uber și cu zecile de mii de FinTech care concurează și ei pentru talent? Peter Lawrey, cel mai activ comentator al comunității Stack Overflow și un programator de tranzacționare de înaltă frecvență, a făcut observația într-un interviu din 2015 că băncile trebuie să plătească salarii cu 33—50% mai mari doar pentru a atrage talente [16] . În cele mai multe cazuri, însă, băncile pur și simplu nu concurează. Dacă doriți cei mai buni oameni de tehnologie, trebuie să vă prezentați organizația ca o afacere care mănâncă și respiră potențialul tehnologiei de a vă schimba destinul.

Într-un studiu de evaluare comparativă realizat de Emolument.com în septembrie 2017, a constatat că două treimi dintre dezvoltatorii de software care lucrează în bănci credeau că șefilor lor *nu le pasă* ***de*** mediul de lucru sau de ei personal. Pentru cei pe care i-am numi în mod tradițional bancheri **,** sondajul a arătat o statistică opusă, două treimi spunând că sunt *mulțumiți* de modul în care organizația și-a prioritizat nevoile. Acest lucru întărește dovezile anecdotice conform cărora în multe bănci digitalul sau tehnologia nu este încă considerată „bancare reală”.

În efortul de a atrage talente, băncile mai inovatoare pe care le-am văzut își „googlisează” birourile. Am vizitat Banco de Chile în 2017 și mi s-a spus

de către COO Ignacio Vera că intervievarea personalului din birourile incubatoarelor a fost „un element esențial în transformarea capacității noastre de a atrage talente”.

Figura 5: Mediul de laborator al Banco de Chile din Chile a avut succes în atragerea talentelor de design și dezvoltatori.

În 2014, Capital One a achiziționat firma de design Adaptive Path [17] . Au făcut acest lucru ca parte a unei schimbări de cultură deliberate, în care designul a devenit esențial pentru viitoarele capacități de livrare ale băncii. Aceasta este, evident, o strategie cheie în atragerea de talente, obținerea de capacități de livrare rapidă și schimbarea culturii unei organizații. Pe măsură ce talentul dobândit este injectat în organizație, ele pot fi adesea văzute pe plan intern ca noul punct de referință în ceea ce privește cultura și abordarea. Acest lucru poate ajuta, dar numai dacă organizația dvs. este receptivă.

De-a lungul anilor, sute de bănci au început departamente de inovare doar pentru a le vedea ofilindu-se pe viță de vie atunci când șeful de inovare a plecat pentru un concert mai bun sau le-au închis pentru că nu se potriveau cu cultura băncii. Problema aici nu este că echipa de inovație nu se potrivește cu cultura băncii, ci că sistemul imunitar al băncii lucrează din greu pentru a respinge ceva nou care amenință schimbarea. Schimbarea este percepută ca un risc, iar riscul este ultimul lucru pe care băncile doresc să-l asume.

5. **Prioritizează călătoriile digitale cele mai de impact și începe**
   Transformarea întregii afaceri peste noapte este practic imposibil, dar puteți începe să construiți experiențe care ocolesc structurile

organizaționale tradiționale, departamentele și tehnologia. Experiențe care demonstrează o transformare reușită.

Cercetările Bain and Company au arătat că millennials efectuează apeluri către băncile lor cu o rată de 1,7 ori mai mare decât cea a clienților cu vârsta de peste 65 de ani. Dar asta nu se datorează faptului că clienților mai tineri le place să vorbească la telefon [18]. Cercetarea a arătat că, în mai mult de jumătate din aceste cazuri, au încercat mai întâi să folosească un canal digital și au eșuat – fie din cauza unor probleme de utilizare, fie pur și simplu că canalul digital nu a acceptat ceea ce căutau. Călătoriile bine concepute ale clienților au sens economic. Fiecare interacțiune digitală cu un client implică un cost variabil de aproximativ 10 cenți, în comparație cu mai mult de 4 USD pentru o interacțiune cu un casier uman sau un agent de call-center. Stimulentul pentru ca acele călătorii ale clienților să funcționeze corect este puternic. Dar cum prioritizați călătoriile care vă vor conduce eforturile de transformare?

O metodă simplă pe care am folosit-o în ultimul deceniu și ceva, cu o performanță puternică a cazului de afaceri, a fost o metodologie ponderată de punctare a impactului asupra afacerii. Luați elementele cheie ale generării de venituri, impactul relațiilor cu clienții, fricțiunea cu clienții, economiile de costuri ale organizației și managementul riscurilor și căutați acele călătorii ale clienților care bifează cele mai multe casete. Cheia este că călătoriile care afectează pozitiv profitul și îmbunătățesc angajamentul, reduc uzura și măresc veniturile per client, ajung în mod natural către partea de sus. Iată un exemplu pe care l-am pregătit mai devreme pentru transformarea tipică a serviciilor bancare cu amănuntul:

Călătoria digitală a clienților propusă	Generează venituri (Da/Nu)	Adâncește relația (Da/Nu)	Reduce frecarea clientului (Da/Nu)	Economii de costuri (1 = scăzut, 5 = ridicat)	Ponderarea riscului (1 = scăzut, 5 = ridicat)	Scorul total ponderat
Onboarding digital/ Deschidere cont	Da	Da	Da	4		23
Aprobare instantanee de credit în magazin	Da	Da	Da	2		19
Retragere de la ATM fără card pe bază de	Nu	Nu	Da			10
Raportarea cardului pierdut prin aplicație	Nu	Nu	Da			12
Împrumut auto preaprobat	Da	Da	Da			20
Oferta de utilizare a cardului de credit	Da	Nu	Nu	2		11
Aplicația de tranzacționare pe acțiuni	Da	Nu	Da		4	12
Plata cu cardul de credit	Nu	Nu	Da	2		11
Management financiar personal	Da	Da	Da			20
Actualizați informațiile de contact	Nu	Nu	Da			14
Modificați limita de credit	Da	Da	Da			20

Asistență pentru cumpărarea casei	Da	Da	Da	2		21
Asigurarea telefonului	Da	Da	Nu			15

Tabelul 2: Matricea de punctare a impactului clientului/afacerii.

Formula ponderată folosită în acest exemplu este următoarea: =
((IF(B=„Da”,5,0))+(IF(C=“Da”,5,0))
+ (DAC(D=„Da”,5,0))+E) + (5-F)

În esență, fiecare coloană are o ponderare, iar călătoriile cu cel mai mare impact atât asupra profitabilității clienților, cât și asupra afacerii se ridică în top. Formula ar putea fi ajustată, dar formula actuală oferă un echilibru puternic între obiectivele de afaceri și prioritizarea clienților. Multe dintre produsele și experiențele tradiționale ale unei bănci pur și simplu nu se evaluează bine folosind această metodologie și nu ar face o reducere.

Un exemplu din tabelul 2 este o ofertă de utilizare a cardului de credit – ceva pe care băieții de carduri și-ar dori inevitabil să fie blocate în aplicația mobilă ca prioritate ridicată. Problema este că nu rezolvă o problemă a clientului și nici nu are un impact masiv pozitiv intern. În timp ce o aprobare instantanee a creditului în magazin are rezultate mult mai bune, obținând un punctaj aproape de două ori mai mare în ceea ce privește scorul potențial. Din multe puncte de vedere, ați putea vedea aceasta ca fiind aceeași ofertă fundamentală, dar una este experiențială, iar cealaltă este axată pe produs.

Acest lucru ilustrează încă o dată ideea: dacă o bancă va lucra pe călătoriile clienților, nu ar trebui să fie doar adaptarea unui produs conceput pentru distribuția mărcii la noile canale digitale, ci ar trebui să includă călătoriile clienților sau scenariile care vor avea cel mai mare impact. Un exemplu slab în acest sens este implementarea Alexa de la Capital One, unde s-au concentrat pe plata cardului de credit al clientului ca unul dintre cazurile de primă utilizare pe care le-au dezvoltat. De ce încercau să introducă un card de plastic într-o experiență vocală? Totul despre comerțul vocal sugerează că un card de plastic cu un număr de 16 cifre este un anacronism. Aceasta este o oportunitate ratată.

Care este utilitatea de bază pe care o oferă o bancă și cum poate fi cel mai bine prezentat această utilitate prin stratul tehnologic în timp real?

Acesta ar trebui să fie în centrul unui design CX excelent în domeniul bancar de zi cu zi.

> Cum iei practicile de management și măsurare din secolul al XIX-lea și le faci să funcționeze în lumea de azi — lumea lui Steve Jobs și Mark Zuckerberg?
>
> — Jason Berns, director principal al inovației – Under Armour

Cercetările de la Innovative Leader au constatat că marea majoritate a companiilor nici măcar nu au valori eficiente pentru a măsura transformarea lor de succes. Cercetarea a arătat că atât valorile activității, cât și valorile impactului au fost esențiale în măsurarea succesului eforturilor de transformare. Măsurile de activitate fiind intrările în transformare — numărul de angajați implicați în inovare, numărul de idei generate, numărul de proiecte noi începute, brevetele depuse etc. Măsurile de impact au fost rezultatele tangibile ale inovării — creșterea veniturilor, noua cotă de piață/intrare, venituri noi din produse sau servicii.

Iată primele cinci măsurători care au ieșit din acel sondaj asupra a 200 de lideri ai inovației:

1. Venituri generate de produse noi
2. Proiecte în curs
3. Procesul etapa-gate (de exemplu, proiecte care trec de la dovada conceptului la implementare)
4. P&L sau impact financiar
5. Numărul de idei generate pe trimestru

Dacă vrei să te transformi, ar trebui să măsori cât de mult succes are echipa ta în adaptare.

Supraviețuirea începe de la vârf

> Nu putem rezolva probleme folosind același tip de gândire pe care l-am folosit când le-am creat.
>
> — Atribuit lui Albert Einstein

Dacă ați luat decizia de a supraviețui întreruperii tehnologiei și FinTech, în loc să acceptați declinul lent în uzură, atunci trebuie să începeți prin a vă angaja să

schimbați cultura băncii. S-ar putea să vrei să fii o companie de tehnologie, dar asta înseamnă mult mai mult decât pur și simplu să spui că ești o companie de tehnologie, să schimbi mobilierul de birou cu saci de fasole și să pui niște vopsele pastelate și table albe prin loc. Este nevoie de o schimbare de cultură, începând de la vârf. Este nevoie de lideri care doresc atât să transforme afacerea, cât și să aibă abilitățile necesare pentru a realiza acest lucru.

Să ne gândim la ce ne spun datele.

Instituțiile financiare cu cea mai rapidă creștere la nivel global sunt fie companiile de tehnologie care achiziționează clienți la scară rapidă și ieftină prin abordări digitale directe, fie acei operatori care cheltuiesc literalmente miliarde de dolari pe an pentru a inova într-o serie de domenii. FinTech-urile preiau treptat cota de piață și, deși nu domină sectorul, creșterea lor înseamnă că vor fi cu siguranță o parte din viitorul care urmează, iar alții sunt probabil să se consolideze. Nu se întâmplă doar în arena achizițiilor. Tehnologii precum inteligența artificială, blockchain și arhitecturile cloud schimbă fundamental modul în care construim instituții financiare pentru secolul XXI. Când vine vorba de asta, tehnologia nu se află în centrul instituției financiare moderne. Este inima, creierul, picioarele, corzile vocale - la naiba, este ceea ce noi cunoaștem astăzi ca bancă.

Dacă nu ai oameni de tehnologie în consiliul băncii tale și dacă CEO-ul tău și-a petrecut întreaga carieră ca bancher și nu cunoaște un GPU de la un procesor, atunci spune-mă cinic, dar pur și simplu nu cred că el va fi tipul care te va conduce prin transformarea necesară.

Când văd ca HSBC promovează un CEO care are practic zero experiență în tehnologie și și-a petrecut întreaga carieră în bancă [19], pun pariu că probabil nu vor reuși să-și transforme afacerea [20] înainte ca aceasta să fie perturbată material. Conducerea HSBC este încă construită în jurul unui nucleu al gândirii tradiționale, iar acesta va fi cel mai mare obstacol în calea schimbării organizaționale rapide. HSBC are un șef global al departamentului digital pentru retail banking, Josh Bottomley, un tip foarte solid. Dar când te uiți la profilurile de conducere de pe HSBC.com [21,] el nici măcar nu face demersuri, subliniind diferența dintre abilitățile necesare pentru a se adapta și abilitățile necesare pentru a continua să fie o bancă a secolului XX. Sigur, directorul operațional al grupului, Andy Maguire, are tehnologia în portofoliu, dar nu este un tehnolog dedicat și, cu siguranță, tehnologia are un impact mai larg decât doar aspectele operaționale. Ceea ce mai bun pe care

echipa de conducere a HSBC l-a putut oferi pe pagina „Despre noi" în ceea ce privește un tehnolog tactic a fost un șef al Riscului de criminalitate financiară. Nu este deloc transformațional, acesta este în esență un rol de conformitate. Ei au un consiliu consultativ pentru tehnologie care se întrunește trimestrial **pe** [22], dar din nou, cum ar trebui să miște nava rapid?

În calitate de fost HSBC-er, acest lucru mă tulbură enorm, dar este un indicator al problemei de bază cu declarațiile corporative ample despre transformarea digitală, cum ar fi declarația de misiune tehnologică „mai simplă, mai bună și mai rapidă" a HSBC. Nu mă aflu pe HSBC în mod specific **și** [23], încerc să ilustrez nevoia de a deveni real despre schimbare. Pur și simplu nu poți pretinde că ești transformator, inovator, pe primul rând pe client sau „o companie de tehnologie", decât dacă ai de fapt o conducere care primește chestiile tehnologice. Leadership care poate fi executat pentru secolul 21.

În schimb, dacă accesați pagina de conducere corporativă a BBVA.com, veți vedea mesaje imediate despre transformarea digitală și a experienței clienților (de la președinte); veți vedea valorile rețelelor sociale în jurul acoperirii BBVA; veți găsi o mulțime de oameni cu un pedigree tehnologic puternic în stratul de conducere; și veți vedea o istorie a achizițiilor și parteneriatelor care vorbesc. Mergeți la Ant Financial și veți vedea că *întreaga echipă de* ***conducere*** se bazează pe ani de experiență și competență tehnologică puternică [24], începând cu președintele executiv Peng Lei (Lucy Peng).

Vorbesc în mod regulat la evenimente în care un director general al unei bănci comunitare sau al unei uniuni de credit va veni la mine după aceea și îmi va spune: „Doamne, după ce am auzit despre toate astea, sunt atât de bucuros că mă retrag anul viitor". Cred că nu trebuie să subliniez că aceasta nu este de fapt o soluție la dificultățile iminente ale organizației.

Da, transformarea este foarte grea. Cu cât organizația este mai mare, cu atât va fi mai greu să întorci acea navă. Dar doar să spui că ești digital nu este suficient. Digitalul trebuie să fie în centrul afacerii tale, iar organigrama nu minte.

In *Banca 2. **0*** am pus-o asa. Am pus o întrebare simplă în capitolul de încheiere: „Șeful filialelor dumneavoastră are un rol organizațional mai senior decât șeful Internet [sau Digital]?" Acea întrebare, pe care am pus-o acum aproape un deceniu, se află încă în centrul capacității tale de adaptare, dar astăzi șeful de Digital ar trebui să fie superior șefului de sucursală. De ce? Pentru că, dacă vei

supraviețui, trebuie să recunoști că acum concurezi împotriva unei noi clase de concurenți și fiecare CEO FinTech, fiecare CEO major în tehnologie, este și șeful departamentului digital al organizației lor. Răspunsul în 2009 când am scris *Bank 2. **0*** a fost în majoritatea cazurilor „nu". Răspunsul de astăzi nu este cu mult diferit.

Banca nu mai înseamnă competență bancară. Banca va fi pentru totdeauna o activitate tehnologică din acest punct înainte. Veniturile vor depinde în mare măsură de tehnologie în doar câțiva ani. Marca, acoperirea și dimensiunea vor depinde de tehnologie. Implicarea clienților reprezintă deja 95% livrare de tehnologie, bazată pe comportamentul zilnic. Capacitatea ta de a atrage mari talente se referă la cultură și la capacitatea ta de a folosi tehnologia. Inteligența artificială aflată în centrul afacerii tale viitoare nu va fi construită de băieți care au început ca casier într-o sucursală.

Nu te poți adapta la schimbările incredibile care au loc în industria noastră pur și simplu fiind grozav în domeniul bancar. Asta nu mai este suficient. Aveți nevoie de un accent neclintit pe a fi încorporat în viața clientului dvs. prin tehnologia pe care o au la îndemână și prin transformarea capacității dvs. de a vă îndeplini promisiunea, atunci când și unde clientul are nevoie de dvs.

Gândirea pe primele principii înseamnă capacitatea de a începe de la zero și de a aborda problema într-un mod fundamental diferit. Dacă repeți pe același model bancar de bază pe care l-ai avut în ultimii 30 de ani, pur și simplu nu vei ajunge acolo suficient de repede.

Banca va fi peste tot, dar numai prin tehnologiile care îi permit să fie omniprezent – nu prin imobiliare și oameni. Dacă nu aveți conducerea potrivită care să vă transforme afacerea, dacă nu vă permiteți să vă gândiți diferit despre ce este banca, banca dvs. pur și simplu nu va fi acolo.

Note de final

1 A se vedea „O statistică arată cât de mult ar putea Amazon să domine viitorul comerțului cu amănuntul", *Business Insider ,* Kate Taylor, 1 noiembrie 2007; Amazon conduce jumătate din creșterea comerțului cu amănuntul — Sears, Macy's și ToysRU sunt toate victimele acestei schimbări.

2 Sursa: Date FDIC. Vezi și „Băncile devin mai mari, nu mai mici", *The Independen **t** ,* 12 martie 2017.

3 Inclusiv specializările din Australia, Marea Britanie, SUA și Germania.

4 Sursa: Gallop Poll „Confidence in Institutions" iulie 2017 — http://news.gallup.

com/poll/1597/confidence-institutions.aspx.

5 Amazon, Apple sau Alibaba, de exemplu.

6 Sursa: Sondajul E&Y/DBS 2016 „The rise of FinTech in China".

7 Sursa: „Perturbarea sectorului bancar", The Economist EIU.

8 Sursa: FDIC Statistics at a Glance (cifre 30 septembrie 2017)—Nr. total. din instituțiile asigurate FDIC 5.737 (92 la sută din acest total sunt bănci comunitare).

9 Sursa: Asociația Bancherilor Americani.

10 Există o bancă pentru aproximativ 50.000 de cetățeni în zona euro, un nivel similar cu cel al SUA, dar mult mai fragmentată decât cea a Regatului Unit la 170.000 de locuitori și cea a Japoniei de aproape una la 900.000 de locuitori.

11 Sursa: The Financial Brand.

12 Interviu, martie 2016, Salesforce.com — accentul nostru.

13 TheFinanser.com.

14 Sursa: „Bridging the Technology Gap in Financial Services Boardrooms", Accenture Strategy Report 2016.

15 Vezi Raportul Goldman Sachs „Consumatorul asiatic: Millennials chinezi".

16 Sursa: JAXEnter, „Băncile „plătesc cu 33% până la 50% mai mult" în salariile dezvoltatorilor", martie 2015.

17 A se vedea Techcrunch, „Design Firm Adaptive Path Acquired by Capital One", 2 octombrie 2014.

18 Dacă ai copii adolescenți, vei ști din experiență cât de greu este să-i faci să vorbească la telefon.

19 Consultați http://www.hsbc.com/about-hsbc/leadership/john-flint.

20 HSBC a declarat în ultimii doi ani că își dorește să fie „mai simpli, mai buni și mai rapid".

21 Consultați http://www.hsbc.com/about-hsbc/leadership.

22 Sursa: BankingTech.com, FinTech Futures „HSBC to capitalize on tech innovation with technology advisory board"; Tanya Andreasyan, 18 ianuarie 2017.

23 Ei bine, cred că sunt, sinceră.

24 Consultați https://www.antfin.com/team.htm.

10 Concluzie: Foaia de parcurs către Banca 4.0

Perturbarea nu se referă la ceea ce ți se întâmplă,
ci la modul în care reacționezi la ceea ce ți se întâmplă.
—Jay Samit, autorul cărții *Disrupt You*

Când vorbim despre Bank 4.0 este bine să stabilim atât o cronologie cât și o definiție pentru claritate:

BANCA 1.0 : servicii bancare tradiționale, istorice, centrate în jurul sucursalei ca punct de acces principal. A început cu familia Medici în secolul al XII-lea.

BANCA 2.0 : Apariția self-service banking, definită de primele încercări de a oferi acces în afara orelor de lucru ale băncii. A început cu bancomatele și s-a accelerat în 1995 cu internetul comercial.

BANK 3.0 : Banca atunci când și unde ai nevoie, așa cum a fost redefinită de apariția smartphone-ului în 2007 și a fost accelerată odată cu trecerea la plățile mobile, P2P și băncile challenger construite pe mobil; canal agnostic.

BANK 4.0 : Servicii bancare încorporate, omniprezente, livrate în timp real prin nivelul tehnologic. Dominat de experiențe în timp real, contextuale, implicare fără fricțiuni și un strat de consiliere inteligent, bazat pe inteligență artificială. Omnicanal în mare parte digital cu zero cerințe pentru distribuția fizică.

Dacă încercăm să reprezentăm acest lucru grafic, am arăta economia bancară (în primul rând distribuția și mecanica de livrare) pe o axă versus frecare

(în experiența clienților) pe cealaltă.

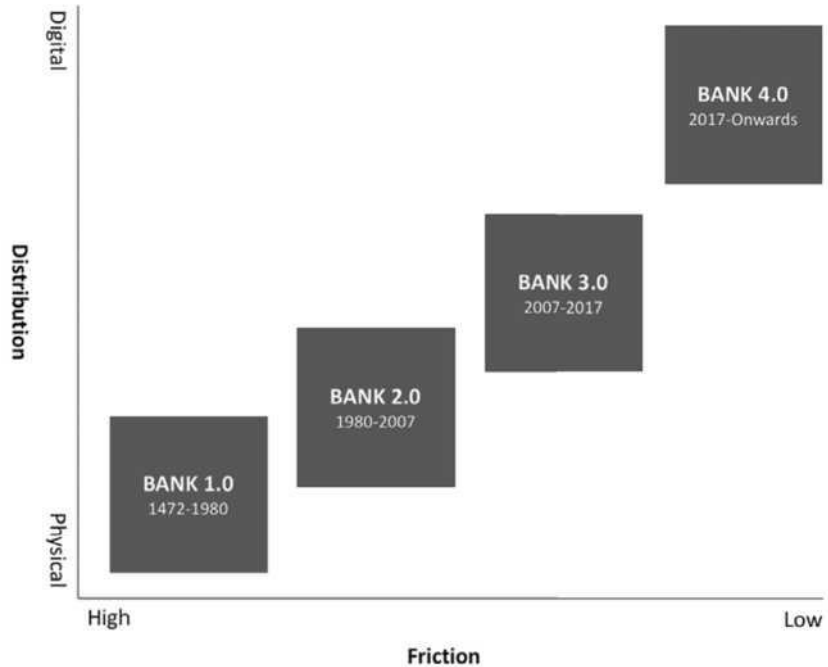


Figura I: Serviciile bancare integrate, omniprezente, trebuie să fie rapide, fără fricțiuni și în timp real.

Pentru a fi clar, Banks 1.0, 2.0 și 3.0 există și astăzi. Există bănci care sunt încă fundamental Bank 1.0 în natură, operațional și în implicarea clienților. Există bănci care încă nu au o aplicație mobilă și o capacitate online limitată - ar intra în categoria Bank 2.0. Majoritatea băncilor încă nu oferă deschiderea contului pe un mobil și, prin urmare, abia s-ar califica pentru statutul Bank 3.0 - un fel de Bank 2.5. Numărul de bănci care sunt cu adevărat omni-digitale astăzi, care încearcă să treacă la Bank 4.0, se numără la zeci la nivel global, poate. Majoritatea nu vor ajunge niciodată acolo, inclusiv unele dintre băncile challenger, pentru cât valorează.

Trecerea la Bank 4.0 este punctată de schimbări semnificative în comportamentul clienților, apariția unor concurenți majori non-bancari cu o scară care depășește acoperirea celor mai mari bănci din lume și un set complet diferit de abilități necesare succesului. Instituțiile financiare care cred că pot supraviețui acestui atac continuând să ofere servicii bancare de bază printr-o sucursală aflată pe spatele unui card de semnătură sunt într-adevăr la cel mai mare risc de

întrerupere. Dacă sunteți o bancă și doriți să supraviețuiți acestei tranziții în următorii 10 ani sau cam așa ceva, puteți face acest lucru doar redefinindu-vă organizația, reconstruindu-vă capacitatea de livrare de bază, evoluând echipa, restructurandu-vă în jurul unei organigrame complet noi și schimbându-vă mai repede decât v-ați fi imaginat posibil. Dacă sunteți o bancă astăzi, sunteți potențial Kodak, Borders, Nokia, Motorola, Tower Records, Blockbuster, JC Penneys și Sears, Digital Equipment Corporation, Polaroid, Compaq, Borland și oamenii lor.

Perturbarea bazată pe tehnologie nu este un lucru anormal care este selectiv în focalizarea sa, care ar putea alege să lase banca intactă. De când am scris *Bank 2. **0*** în 2009, ne-am confruntat deja cu schimbări masive.

Nu a existat nicio bancă challenger în 2009. Investiția în FinTech în 2009 a fost mai mică de 2 miliarde de dolari la nivel global, iar în 2017 a depășit 31 de miliarde de dolari (fără a lua în considerare ICO-urile). În 2009, împrumuturile peer-to-peer au reprezentat mai puțin de 1 miliard de dolari la nivel global; astăzi are o cotă de piață de 30% (împrumuturi negarantate) în Statele Unite și se apropie de 1 trilion de dolari în portofoliile totale anuale de împrumuturi. În 2009, plățile mobile erau dezbătute și Apple încă nu a decis strategia lor; dar până în octombrie 2017 doar China a făcut plăți mobile în valoare de 12 trilioane de dolari în două rețele nebancare, Tencent și Alipay. Blockchain a existat ca tehnologie de bază în spatele Bitcoin, dar nicio bancă nu a luat în considerare această tehnologie în mod operațional în 2009; în 2018, sute de bănci sunt implicate în inițiative blockchain la nivel global. În 2009, o singură bancă din lume a oferit deschiderea unui cont digital (Jibun Bank, Japonia); în 2017 există sute de bănci care oferă deschidere de conturi pe mobil, băncile challenger fiind majoritare ca clasă. În 2009, 5.000 de Bitcoin te-ar fi costat mai puțin de 30 USD pentru a cumpăra; în ultimele momente ale anului 2017, acei Bitcoin valorau 100 de milioane USD. Din 2009, numărul total al sucursalelor bancare din economiile dezvoltate a scăzut cu 8-22%, cu o scădere medie de 1,5-2% pe an. Din 2009, incluziunea financiară a crescut în India, Africa subsahariană și în alte părți ale globului, peste un miliard de oameni având acces la un simplu depozit de valoare; practic niciuna dintre aceste persoane nu a intrat în servicii financiare prin accesul tradițional la sucursale.

Încetul cu încetul, observăm schimbări fundamentale în mai multe linii de afaceri din serviciile financiare. Accesul este în curs de redefinire. Economia se

rescrie. Reglementarea este reformulată. Comportamentul de zi cu zi s-a mutat permanent de la implicarea în filială, iar veniturile merg în același mod. Numărul băncilor la nivel global se micșorează pe măsură ce are loc consolidarea și, în același timp, numărul jucătorilor din tehnologie și FinTech care oferă servicii bancare explodează. Dacă aceste tendințe continuă, trebuie să rezulte un sector bancar fundamental diferit, care va apărea de la celălalt capăt. O redefinire permanentă a ceea ce este un cont bancar și a ceea ce înseamnă operațiunile bancare pentru clienții săi.

Pentru a sublinia potențialul acestui comportament perturbator, permiteți-mi să vă ofer câteva dintre previziunile mele pentru perioada 2025-2030:

- Până în 2025, cele mai mari organizații de preluare de depozite vor fi jucători tehnologici, fie că lideri tehnologici precum Alibaba, Amazon, Google, Tencent și Apple (potențial), sau disruptori pur și simplu FinTech, care pur și simplu au descoperit cum să scaleze depozitele mai eficient.
- Până în 2025, aproape trei miliarde de persoane nebancare vor fi intrat în sistemul serviciilor financiare în ultimii 15 ani, fără să fi călcat vreodată piciorul într-o sucursală.
- Până în 2025, *în fiecare zi ,* mai mulți oameni vor face tranzacții și vor interacționa cu banii lor pe un computer, smartphone, voce și realitate augmentată decât cei care vizitează anual rețeaua colectivă de sucursale a lumii.
- Până în 2025, prin inteligență artificială, algoritmi și software vor fi furnizate mai multe consilii financiare decât întreaga rețea colectivă de consilieri umani din instituțiile financiare de astăzi.
- Până în 2025, aproximativ un sfert din comerțul electronic zilnic și comerțul mobil va fi gestionat de voce sau de agenți software, iar cei care susțin voce vor obține o creștere a veniturilor de 25-30% în comparație cu omologii lor care nu au activat voce.
- Până în 2025, cele mai mari bănci cu amănuntul din lume își vor furniza aproape toate majoritatea veniturilor prin digital.
- Până în 2030, o duzină de țări din întreaga lume vor fi în mare parte fără numerar, inclusiv populația urbană a Chinei, nordici, Singapore și Australia.

- Până în 2030, AI va fi explicat pierderea a peste 30% din locurile de muncă actuale în domeniul bancar; și, în timp ce unele dintre aceste locuri de muncă vor fi înlocuite cu specialiști în învățarea profundă, cercetători de date și așa mai departe, noile locuri de muncă nu vor fi deloc aproape de a înlocui cifrele pierdute.

Tehnologia în primul rând, în al doilea rând banca

Cele mai recente știri nu sunt doar că Alipay intră în jocul bancar, ci și Amazon. La Money 20/20 din Singapore în 2018, Piyush Gupta a observat că, în ciuda încrederii băncilor că au avantaje de marcă și de rețea față de giganții din tehnologie, acești noi jucători au deja acces la miliarde de clienți, iar costul lor de achiziție este efectiv zero. Nu există nicio bancă care să poată pretinde același lucru astăzi. Dacă veți fi un jucător de tehnologie, trebuie să începeți cu ipoteza de bază că organizația dvs. trebuie să se schimbe.

Fundamentul serviciilor bancare în era 1.0 a fost pur și simplu să fii grozav în domeniul bancar - ROE bun, politici bune de risc de credit, distribuție și rețea bune etc. Fundamentul serviciilor bancare în era 4.0 este să fii grozav la tehnologie - punct. A fi grozav în domeniul bancar va fi de fapt o penalizare în lumea Bank 4.0, deoarece acea automulțumire te-ar putea împiedica să te schimbi suficient de repede. În era Bank 4.0, puteți supraviețui furnizând servicii bancare fără abilități bancare de bază (sau sisteme bancare de bază de altfel) dincolo de nivelul de distribuție, atâta timp cât aveți investițiile adecvate în tehnologie și design. De fiecare dată când am introdus un nou strat de tehnologie în mediul de operare al serviciilor bancare, am redefinit, încetul cu încetul, sistemul bancar în sine.

Când a fost introdus primul mainframe bancar ERMA1, a condus la introducerea numerelor de cont bancar pentru prima dată. Când a venit bancomatul, ne-a făcut să trecem de la carnete la carduri de plastic. Când au apărut internetul și mobilul, a trebuit să trecem de la procesarea în loturi la - capabilități de procesare directă în timp real. Când au apărut rețelele sociale, a dus la sisteme de plăți de la persoană la persoană bazate pe IP, care au făcut presiuni

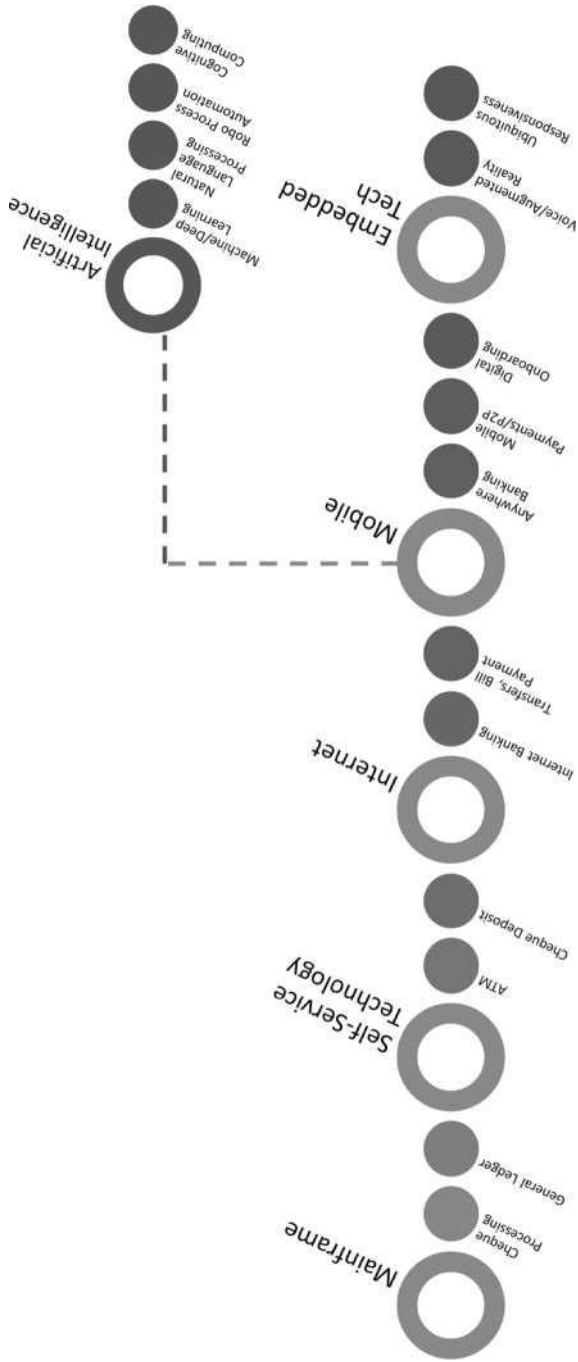


Figura 2: Salturi tehnologice care au accentuat progresiv perturbarea procesului și modelului de politică tradițional.

băncile să schimbe timpii de procesare de la două până la trei zile, la așteptarea capacităților în timp real (sau aproape în timp real). Fiecare nou salt major în tehnologie a dus la schimbări structurale și operaționale permanente în jurul acelei noi tehnologii. Nu există nicio relație, produs, serviciu sau proces în domeniul bancar care să nu fi fost schimbat de tehnologie în ultimele decenii, iar acum chiar și reglementarea în sine este transformată de tehnologie.

Schimbarea cheie cu Bank 4.0 este că tehnologia nu mai transformă elemente ale băncii, ci transformă modul în care bancam iremediabil din trecut. Gupta de la DBS spune că serviciile bancare trebuie să devină „invizibile", pur și simplu încorporate în lumea din jurul nostru prin tehnologie – suntem de acord din toată inima.

> Francisco Gonzalez, președintele executiv al BBVA din 2000, consideră că mai devreme sau mai târziu giganții internetului — Amazon, Facebook, Google — vor fi principalii săi rivali. Pentru că „lumea digitală nu permite mulți concurenți", în 20 de ani rândurile băncilor din întreaga lume s-ar putea subțire de la mii la zeci, care vor avea nevoie de scară pentru a supraviețui. Atenția la reglementare poate întârzia e-behemoths, dar nu pentru totdeauna. „Dacă nu ești pregătit pentru acest moment precis și nu ești la fel de eficient ca ei, ești mort."
>
> —„BBVA se reinventează ca afacere digitală", *The Economist,* octombrie 2017

Când BBVA identifică o oportunitate pentru un nou serviciu sau experiență, încearcă să răspundă așa cum ar face un FinTech. După ce a identificat o oportunitate prin „zilele demonstrative" trimestriale, trei zile mai târziu, o echipă va fi formată pentru a executa. În decurs de patru până la șase săptămâni, un prototip a fost implementat și testat pe un grup mic de clienți de testare: uneori angajați, alteori consumatori finali dornici. BBVA urmărește apoi să lanseze acel nou serviciu sau experiență în câteva luni de la prototipul sau proba de concept. Acest tip de întoarcere este nemaiauzit la majoritatea băncilor și încă nu este suficient de rapid pentru Gonzalez și Torres de la BBVA. Ei caută să concureze cu Amazon, Facebook și Google, până la urmă.

Dar amintiți-vă, în centrul acestui lucru este o simplă extrapolare a unei

tendințe generale. Tehnologia se referă din ce în ce mai mult la aceste lucruri: gratificare instantanee, personalizare finală, implicare fără fricțiuni și marje bazate pe scară. Internetul a fost începutul și am luat lanțuri valorice și procese comerciale și le-am simplificat pentru web. Mobilul avea ecrane mai mici, cu capacități limitate de livrare a conținutului, așa că avem nevoie de aplicații mai simple, de îndeplinire mai rapidă. Vocea simplifică din nou acest lucru - nu veți citi numărul cardului dvs. de credit către Alexa înainte de a vă permite să cumpărați ceva de pe Amazon. Fiecare pas al modului în care am îndepărtat fricțiunile, iar economia companiilor de top a fost încadrată de livrare digitală. De aceea, continui să subliniez că economia ramurilor este subminată de schimbări simple, cum ar fi integrarea digitală și capacitatea de a extinde băncile digitale mult mai rapid.

Nu este că urăsc sucursalele, ci doar că, în fața paradigmelor de design de livrare digitală care se simplifică mereu, sucursalele devin din ce în ce mai ineficiente în crearea de scară și de marjă.

Tehnologia ne duce inevitabil într-o perioadă în care serviciile financiare trebuie să fie fără fricțiuni. Ridicarea grea a KYC, IDV, conformitatea și riscul va deveni doar algoritmi și provocări de colectare a datelor, nu procese, formulare și reguli legale care necesită interpretare. Totul va fi cod. Astfel, dacă afacerea dvs. nu este codificată, este mai lent. După cum a spus Elon Musk, motivul pentru care au pus roboți în fabrică în loc de oameni este simplu - oamenii necesită Tesla să încetinească procesul de producție la „viteza umană".

Bank 1.0 este viteza umană. Bank 4.0 este viteza mașinii. Acum: credeți că sunteți pregătit, ca bancă, să abordați acest viitor de primă tehnologie?

Tabloul de punctaj „digitizare" Bank 4.0

Dacă vrei să știi cât de aproape ești de a deveni un jucător Bank 4.0, folosește întrebările de mai jos pentru a marca:

1. **Primele principii sunt mantra dvs. -** Organizația dvs. nu funcționează din înțelepciunea convențională, nu repetă analogia afacerii bancare existente. Sincer, sunteți pregătit să ardeți totul până la pământ și să începeți din nou, pentru că vă dați seama cum funcționează bancar astăzi pe baza unui sistem care este 700
ani nu este așa cum va funcționa peste 20 de ani. Sunteți încântați să vă

reimaginați activitatea bancară de la zero. Orice operațiuni tradiționale sunt acolo pentru a oferi suficient profit sau capital de lucru pentru a se transforma într-un viitor Bank 4.0. Sunteți dispus să sacrificați veniturile trimestriale pentru a sprijini o nouă inițiativă de inovare și v-ați convins consiliul să se înscrie. Dacă ați extras vreodată buget dintr-o nouă inițiativă digitală, astfel încât să vă puteți face cifrele trimestriale, nu sunteți o bancă digitală. Dacă ați auzit vreodată pe cineva din echipa executivă folosind expresia „așa nu facem activități bancare" sau similar, nu sunteți o bancă 4.0.

2. **Un CEO digital –** Fie un pasionat al tehnologiei care a urcat în rândurile pentru a deveni CEO, fie un CEO care a avut un moment „venit la Jesus/FinTech" și a spus întregii bănci ca misiunea lor este să fie digital și poate vorbi cu autoritate despre tehnologii precum AI și voce. Dacă CEO-ul tău nu a dat afacerii tale misiunea de a fi un jucător digital, nu vei trece la Bank 4.0. Digital nu este un departament, canal sau competență separată, este pur și simplu treaba băncii, iar CEO-ul este șeful departamentului digital, cu o echipă grozavă în spate, care este pe deplin angajată. Poți avea niște competențe specializate în acest sens, dar dacă ai un șef de digital care raportează echipei executive, atunci nu ești o bancă digitală; sunteți o bancă tradițională cu o anumită competență digitală. Apple și Amazon nu au șefi de digital – Tim Cook și Jeff Bezos sunt șefi de digital.
3. **Tehnologia și arhitectura veche nu reprezintă o constrângere —** Un nucleu bancar în timp real sau un middleware puternic, cu capacitatea de a crea orice instanță de produs sau experiență de serviciu de pe platforma dvs. digitală în timp real și capacitatea de a gestiona decontările în timp real pentru plăți pe orice platformă este un lucru dat. Rețineți că Amazon, Ant Financial, Tencent și oamenii lor nu au nevoie de un sistem de bază pentru a face versiunea lor bancară, așa că veți gândi la fel. În esență, construiți un set de capabilități ale platformei tehnologice pentru a oferi experiențe când și unde clientul dvs. are nevoie de ele - dacă tehnologia actuală nu vă permite să faceți acest lucru, veți rezolva aceste constrângeri.
4. **Norii nu sunt o furtună care se apropie —** Vă gândiți la nor ca orice

altă tehnologie sau resurse disponibile: dacă vă ajută să executați mai eficient sau vă oferă acces la capabilități mai bune, îl veți accepta. Nu trebuie să aveți toată tehnologia în interior sau la sediu, deoarece un firewall intern nu este pur și simplu o garanție a celei mai bune tehnologii sau a celei mai bune securități. Dacă în prezent nu aveți o experiență semnificativă furnizată prin cloud, nu sunteți o bancă digitală.

5. **Designul experienței este o competență de bază —** aveți o echipă care creează în mod constant prototipuri și revizuiește fiecare aspect al interacțiunii cu clienții, încercând nu doar să o optimizeze, ci să o revoluționeze. Crearea de experiențe în timp real este elementul rând bugetar cu cea mai rapidă creștere în digital, cu excepția, poate, la înlocuirea sistemului de bază și la reelaborarea plăților în timp real; capacitatea de a crea experiențe pentru clienți rapid, în câteva zile sau săptămâni, este esențial. Dacă nu aveți o echipă de proiectare internă, nu sunteți o bancă digitală. Dacă CTO nu a realizat niciodată o schiță cadru pe o tablă albă sau o bucată de hârtie pentru a explica unde trebuie să meargă afacerea, nu sunteți o bancă digitală. Dacă bugetul tău tradițional de marketing depășește digital direct, cu siguranță nu ești o bancă digitală. Dacă un departament de produse sau un șef poate trece peste designul experienței, nu ești o bancă digitală.
6. **Știința datelor și învățarea automată sunt noul tău nucleu—** Capacitatea de a vă valorifica datele și abilitatea de a captura mai multe date și de a le analiza prin algoritmi pentru a identifica noi oportunități, noi segmente și noi comportamente, a dinamizat afacerea. Cea mai mare întrebare rămâne: cât de repede puteți opera această capacitate, nu dacă, ci când. Dacă nu aveți un șef de știință a datelor sau un buget puternic pentru AI, nu sunteți o bancă digitală. Dacă nu cunoașteți cel puțin o mână de companii AI care lucrează în spațiu, nu sunteți o bancă digitală.
7. **Reglementările nu sunt niciodată o scuză —** Pentru a fi o bancă digitală, nu veți folosi niciodată reglementările ca scuză. Iată testul: în ultimele șase luni, ați mers la autoritățile de reglementare cu un pilot de tehnologie sau experiență care nu se încadrează în reglementările

actuale pentru a obține aprobarea pentru a continua. Dacă nu ați făcut acest lucru, nu sunteți o bancă digitală. Dacă echipei dvs. de conformitate i se permite să distrugă noi inițiative de experiență, noi capabilități în timp real sau încercări de a reduce frecarea pentru client, nu sunteți o bancă digitală. Echipa dvs. de conformitate se consideră consultanți care vă ajută să navigați în mediul de reglementare în schimbare, astfel încât să puteți finaliza lucrurile [7].

8. **Sunteți în parteneriat cu, investiți în sau achiziționați FinTechs—** Băncile digitale inteligente știu cu cât devin mai mari, cu atât este mai greu să inovezi doar în funcție de dimensiune. Așadar, băncile mai inteligente găsesc modalități de a învăța mai rapid prin parteneriate cu echipe foarte agile care gândesc diferit despre problemă. Dacă ați desfășurat un „hackathon", dar nu finanțați un startup FinTech, nu sunteți o bancă digitală. Dacă aveți o echipă de achiziții care inundă un mic startup de 20 de persoane cu 80 de pagini de acorduri legale care au fost adaptate din
ultimul acord de servicii Oracle, în loc să simplificați acest parteneriat, nu sunteți o bancă digitală.
9. **Nu trebuie să-l construiți singur —** Adesea, când vine vorba de noi tehnologii, cum ar fi capacitatea mobilă, voce sau AI, echipele de tehnologie bancară vor cheltui milioane de dolari doar pentru a avea control complet asupra procesului și a păstra totul în interior. Băncile digitale prețuiesc viteza de execuție în detrimentul deținerii tehnologiei și, prin urmare, sunt agnostice dacă este dezvoltată intern sau doar accesată prin conectarea tehnologiei unui partener. Jucătorii Bank 4.0 realizează că FinTech-urile și oamenii lor vor fi mai rapide și mai ieftine decât construirea lor intern de nouă din 10 ori, iar organizația lor este construită pentru a se implica ca atare.
10. **Banca dvs. este deschisă —** Indiferent dacă este mandatată prin reglementare sau dacă înțelegeți că banca dvs. nu mai este o insulă, ci o platformă de servicii, este eliberatoare în ceea ce privește potențialele oportunități pe care le prezintă. Aveți deja mii de API-uri care permit accesul la date și la capabilități de bază pentru părțile externe care doresc să încorporeze platforma dvs. bancară în experiențele lor clienți.

Fie că este cineva ca Uber care deschide conturi bancare pentru șoferi noi, Amazon oferă împrumuturi micilor comercianți sau agregatori și platforme precum Mint.

11. **Aveți competență tehnologică în consiliu și în întreaga echipă executivă —** Mobile, voce și realitatea augmentată vor fi toate competențele de bază în următorii 10 ani, dar sectorul bancar este semnificativ în urmă cu majoritatea celorlalte industrii în ceea ce privește abordările inovatoare (nu neapărat în adoptare), așa că este esențial să ai în consiliu o persoană din domeniul tehnologiei non-bancare pentru a nivela așteptările consiliului. Dacă echipa dvs. executivă de pe site nu include câțiva veterani ai tehnologiei, nu sunteți o bancă digitală.
12. **Sunteți agnostic al ramurilor, al veniturilor și al relațiilor —** Ai trecut cu mult de argumentul că oamenii iubesc ramurile. Credeți că le veți păstra dacă puteți continua să justificați o rețea de dimensiuni corecte (numere mult mai mici și metru pătrat) pe baza economiei, dar sunteți deja agnostic de canal și de venituri. Indiferent de canalul pe care îl folosește clientul, veți sprijini. Dacă nu puteți înscrie un client pentru un cont bancar în aplicație, nu sunteți o bancă digitală. Dacă mai aveți nevoie de semnătură
pentru orice produs sau serviciu pe care îl oferiți clienților dvs., nu sunteți o bancă digitală - niciun FinTech nu folosește semnături pentru a-i integra pe clienți, punct. Dacă nu faceți mai mult de 50% din veniturile dvs. cu amănuntul prin digital, nu sunteți o bancă digitală.
13. **Meseria tuturor este digitală —** Toată lumea este pasionată de crearea unor experiențe grozave pentru clienți și toată lumea crede că cea mai bună modalitate de a face asta este digitala, nu „sucursale viitoare” sau alte asemenea prostii. Dacă aveți un director executiv care a doborât o inițiativă digitală în favoarea status quo-ului, nu sunteți o bancă digitală. Dacă bugetul tău digital anual nu depășește bugetul tău imobiliar, nu ești o bancă digitală. Dacă cel puțin 30 la sută din personalul tău nu știu cum să facă un fel de codificare de bază, nu ești o bancă digitală.
14. **Tehnologia nu este un canal —** Într-o lume Bank 4.0, mobilul, vocea,

realitatea augmentată și internetul nu sunt canale, sunt pur și simplu tehnologii încorporate în viața unui client. Problema vorbirii despre abordări omnicanal, opti-canal sau multi-canal este că toate se bazează pe credința fundamentală că activitatea bancară de bază este comportamentul bancar de bază, iar alte canale sunt „suplimente" la acel canal de distribuție de bază. Această gândire întărește iterațiile în afara modelului de ramură bancară. Un CEO Bank 4.0 se uită la utilitatea de bază a băncii și găsește cea mai simplă și fără fricțiuni de a obține această capacitate unui client când și unde are nevoie de ea. Nu preiau produse de filială, formulare de cerere și procese și nu încearcă să le adapteze pentru mobil sau web. Dacă crezi că ai nevoie de un card de plastic pentru a face plăți, nu ești o bancă digitală. Dacă vorbești despre capacitatea ta multicanal, nu ești o bancă digitală. Dacă vorbești despre beneficiile de a vedea un om în ramură față de un angajament digital, nu ești o bancă digitală.

Toată lumea vrea să fie o bancă digitală; realitatea este ca foarte putini sunt. În centrul schimbării Bank 4.0 se află o schimbare fundamentală care erodează valoarea canalelor de distribuție actuale și a produselor pe care le oferim prin acele canale.

Experienta nu produse

Ce va fi nevoie pentru a supraviețui? Aceasta este întrebarea de un miliard de dolari, dar începe cu ceea ce este evident: pentru a concura împotriva jucătorilor care primesc tehnologie, trebuie să evoluezi într-un stat care primește tehnologie. Dar tehnologia nu este scopul final - experiențele convingătoare de embedded banking sunt. Ca platformă, banca dvs. trebuie să fie integrată în viața clienților săi când și unde au cea mai mare nevoie de ea - aici ne duce tehnologia. Înțelegerea acestei tehnologii înseamnă că nu vor mai trebui să „vină la bancă" niciodată.

Capital One, BBVA, DBS, USAA și alții au spus că vor să fie companii de tehnologie sau bănci digitale de top; dar dacă acesta este cazul, a ajunge de unde sunt astăzi pentru a deveni o organizație care este condusă de experiență și de tehnologie va necesita o schimbare organizațională substanțială. Resursele necesare pentru a câștiga în acest mediu nu au aproape nimic de-a face cu banca tradițională.

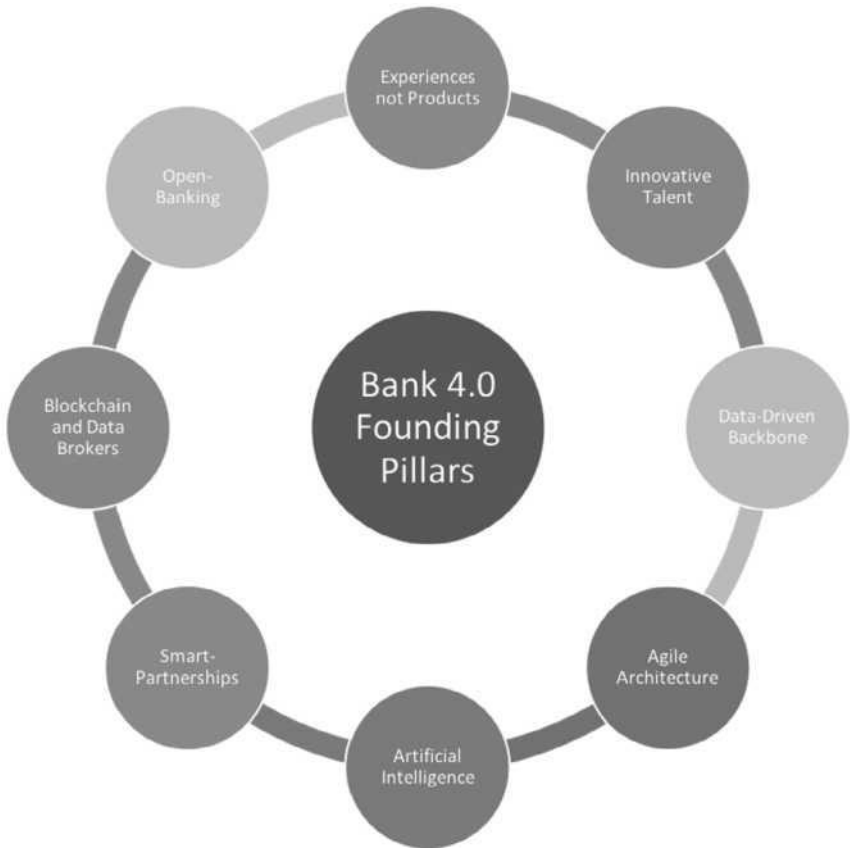


Figura 3: Fundația unei organizații pregătite pentru Bank 4.0.

Pe parcursul capitolelor precedente am discutat multe aspecte ale revoluției Bank 4.0 — elementele cheie pentru succes sunt rezumate aici:

- **Experiențe, nu produse —** Singura modalitate de a câștiga în lumea Bank 4.0 este să regândiți întreaga paradigmă a produsului și să oferiți utilitatea platformei dumneavoastră bancare încorporată în viața oamenilor. Principiul aici este simplu: tehnologii precum mobilul, vocea și realitatea augmentată atacă toate fricțiunile — angajamentul final fără fricțiuni în domeniul bancar nu arată ca un cont de economii împins ca o ofertă pe un telefon mobil, este pur și simplu o experiență care te ajută să economisești. Același lucru este valabil și pentru orice alt aspect al activității bancare. Dacă încercați să convingeți pe cineva să-și plătească cardul de credit prin Alexa, ați ratat complet ideea.
- **Nu mai angajați bancheri —** Am mai spus-o și o vom spune din nou,

trebuie să atrageți talente inovatoare care să înțeleagă tehnologii profunde precum vocea, învățarea automată, blockchain, integrarea în cloud, biometria și designul experienței. Experiența bancară este o moștenire pe care nu o doriți într-o primă reimaginare a serviciilor financiare de zi cu zi.

- **Datele sunt noul ulei** — „Banca" viitorului va fi condusă de date, dar nu de datele tranzacționale sau de datele de referință de credit pe care le aveți astăzi; Viitorul este despre date care oferă context pentru livrarea utilității băncii, în timp real. Unde, când, de ce, cum? Datele sunt combustibilul pentru a alimenta inteligența artificială, sfatul și implicarea fără probleme. Fără o strategie de date la nivelul întregii organizații, aveți doar silozuri vechi care nu vă cunosc clienții.
- **Moștenirea nu este o scuză —** Arhitectura sistemului de bază moștenită nu poate fi niciodată o scuză pentru a nu executa o experiență convingătoare cu un client. Dacă sistemele dumneavoastră impun un proces care a apărut în sucursală și a fost adaptat treptat la digital, atunci nu veți ajunge la statutul Bank 4.0. Trebuie să aveți o echipă care va adopta în mod agresiv soluțiile middleware, cloud și FinTech pentru a acoperi golurile oriunde apar. Treptat, de-a lungul timpului, veți construi o nouă stivă care se bazează doar pe nucleul operațiunilor de tip registru general, iar capacitatea de livrare din ce în ce mai mare se va muta la straturile intermediare și de implicare. Agilitatea este în centrul arhitecturii Bank 4.0.
- **AI, desigur —** O schimbare centrală către locul unde se încadrează banca în lume va fi remodelarea „sfatului". Astăzi ne bazăm pe oameni față în față pentru a consilia clienții și clienții, dar în viitor sfaturile care se vor traduce într-o experiență în timp real vor fi din ce în ce mai mult bazate pe inteligență artificială. Pe măsură ce mașinile învață despre comportamentul dvs., riscul și cele mai bune instrumente pentru a vă rezolva problemele, acestea vor răspunde la condițiile în schimbare pe măsură ce apar. Inteligența artificială va fi în centrul unei schimbări de paradigmă în consultanța bancară, furnizată în context prin nivelul tehnologic.
- **Nu încercați acest lucru acasă —** Cheia pentru agilitate este să

recunoașteți că, dacă încercați să replicați ceea ce a făcut deja un FinTech, veți arde câțiva ani - și costuri de 10 ori mai mari - decât dacă pur și simplu ați licențiat tehnologia pe care o echipă externă a dezvoltat-o deja. Pe măsură ce din ce în ce mai multă tehnologie devine conectată, băncile și FinTech-urile vor deveni foarte adepți în implementarea de noi capabilități foarte rapid prin intermediul API-urilor și al straturilor cloud comune. Nu uitați că motivul principal din spatele acestui lucru nu este doar faptul că aceste parteneriate vor fi mai rapide și mai ieftine decât eforturile interne tradiționale, ci că FinTech-urile vor avea mai multe șanse să folosească gândirea principiilor și să adopte o abordare contra-intuitivă pentru băncile care iterează pe modele de sucursale.

- **Deschideți kimonoul, nu blocați blockchain-ul —** În ciuda furorului actual privind partajarea datelor Facebook și încălcările datelor Equifax, realitatea este că lumea funcționează din ce în ce mai mult pe date. Obiectivul aici nu este de a opri partajarea datelor, ci de a aduce un sistem de auditabilitate și permisiuni pentru a partaja datele în mod eficient și sigur. Aici este locul în care operațiunile bancare deschise, reglementările privind confidențialitatea datelor, blockchain-ul și rolul noilor gardieni ai datelor sunt esențiale în navigarea în următorii câțiva ani. Dacă vrei să o poți întreba pe Siri dacă îți poți permite să ieși la cină în seara asta, sau întreabă-l pe Alexa dacă îți poți permite acel nou perete video cu ecran plat de care s-ar mândri Marty McFly - în calitate de consumator, va trebui să dai acces la datele care conduc la acel sfat contextual și vei dori mai mult decât speranța că Apple și Amazon se ocupă de aceste date în mod corespunzător. În această lume în care receptivitatea la date reprezintă 80% din relațiile cu clienții, dacă nu sunteți conectat la o cooperativă de date care permite colaborarea în siguranță, atunci sunteți o insulă de date care este din ce în ce mai irelevantă. Băncile de astăzi sunt insule de date. Tomorrow's Bank 4.0 nici măcar nu va face colectarea de identitate așa cum o face astăzi; pur și simplu îți vor verifica identitatea față de un profil cunoscut disponibil pe un blockchain. Altfel vor fi dezavantajați.

Priviți înapoi prin această listă de competențe de bază și nu veți vedea

aproape nimic care ar fi văzut ca ***capabilități*** *bancare tipice* . Asta pentru că presupun deja, ca bancă existentă, că știi să faci „bancă" – dar ai un salt uriaș pentru a putea concura cu Amazon, Alipay și cu băncile de top precum N26, Monzo, Tandem, WeBank, Simple, Moven și altele. Aceste organizații nu investesc în a deveni bănci precum cele din era Bank 1.0, 2.0 sau 3.0 – ele investesc în tehnologie care transformă ceea ce numim banking în ceva nou. Nu ne putem aștepta ca această inovație să ajungă la un nivel în următorii câțiva ani - dacă este ceva, inovația se va încălzi.

Amintiți-vă că există doar două căi de inovare disponibile pentru serviciile financiare: *fie să repetați pe modelul de ramură al băncilor, fie să revoluționați prin gândirea principiilor*. Revoluția în domeniul bancar nu are loc prin reproiectarea sucursalei sau pur și simplu modernizarea produselor pe care obișnuiam să le vindem în sucursală către canale noi, cum ar fi vocea; se întâmplă într-un angajament, distribuție și relevanță în evoluție radicală. Amazon și Alibaba au date cu mult superioare cu care să înțeleagă relația consumatorilor cu banii lor; costul lor de achiziție este mult mai aproape de zero decât va fi vreodată o bancă; și, în ciuda asigurărilor oferite de principalele bănci cu privire la relevanța lor continuă ca instituții licențiate de guvern, capacitatea de a intra în legătură cu un client în 2025 nu se va baza pe o carte, ci se va baza pe date.

Impact organizațional

Se schimbă și organigrama. Organizarea băncii se va concentra în jurul a patru competențe cheie:

1. Experiența clientului sau execuția livrării
2. Operațiuni de afaceri
3. Operațiuni tehnologice
4. Competență bancară

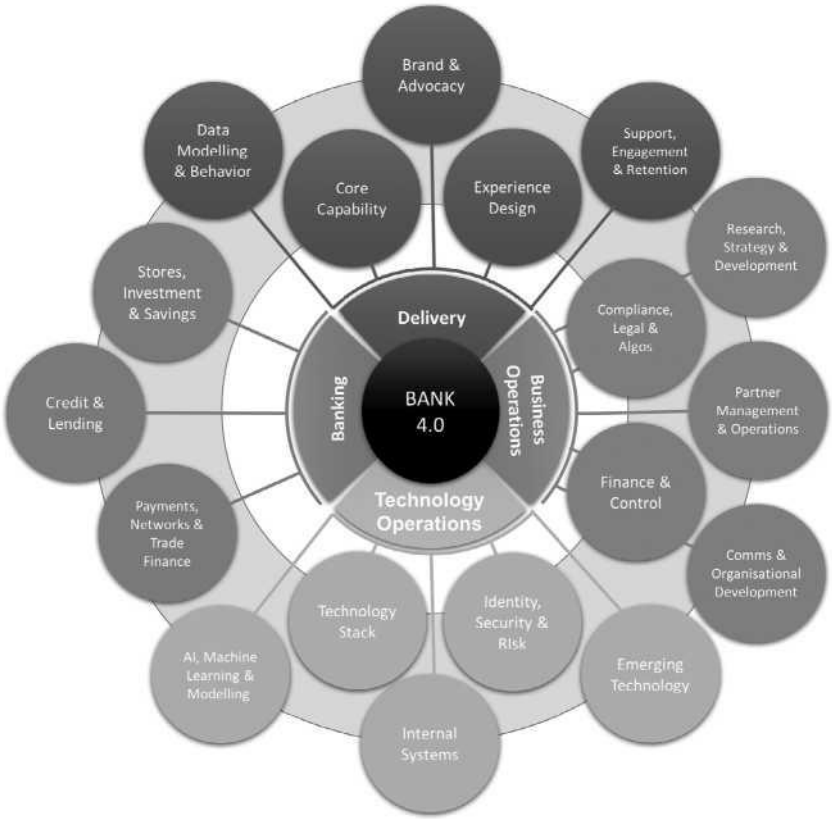


Figura 4: Organizația Bank 4.0 se concentrează pe livrarea fără fricțiuni și agilă pentru venituri și relații.

În organizația Bank 4.0, activitatea bancară nu este caracteristica definitorie a funcției organizației, destul de neobișnuit. Singurul mod în care este furnizată utilitatea de bază a băncii este prin capacitatea de execuție. Veniturile și relațiile sunt determinate de capacitatea de a reduce această utilitate de bază la cele mai simple și mai lipsite de fricțiuni posibile. Semnăturile umede, procesele de conformitate și caracteristicile produsului au făcut loc codului. Procesele de risc de credit au făcut loc datelor comportamentale. Canalele au făcut loc și declanșatorilor, contextului și comportamentului.

Cel mai mare impact asupra organigramei este în mod clar ceea ce lipsește. Lipsesc departamentele de produse care au stat multă vreme la baza bătăliilor bugetare și a definirii structurilor de produse. Facilitățile ipotecare, card de credit

și CASA au dispărut, produsele asociate acelor departamente transformate în experiențe care sunt semnificativ mai convingătoare și mai acționabile, fără a adapta un formular de cerere pe hârtie dintr-o sucursală într-o aplicație digitală. Dacă organigrama dvs. este dominată de echipe de produse care luptă pentru buget, cum o să vă bazați mai întâi pe experiență? Nu poţi. Amintiți-vă câteva dintre ilustrațiile cheie din Capitolul 4. Cazurile de utilizare a cardurilor de credit pot fi instanțiate mult mai eficient prin tehnologie în timp real, fără plastic - de exemplu, obținerea de numerar pentru a cumpăra alimente atunci când vă aflați în Whole Foods și vă dați seama că salariul nu v-a atins contul; sau doriți să cumpărați acel nou iPhone, dar nu vă puteți permite fără credit. Răspunsul nu este solicitarea unui card, ci cererea de credit - o experiență care prin natura sa va redefini modul în care organizăm afacerea.

Departamentul de carduri de credit cedează echipelor care pot evidenția utilitatea creditului în context, acolo unde are cel mai mult sens. Sigur, aveți nevoie de acces la credit; dar nu, nu aveți nevoie de plastic, nu trebuie să aplicați luni sau săptămâni în avans - aveți nevoie doar de capacitatea de credit de bază care a apărut prin stratul tehnologic.

Din nou, abilitatea de a colabora aduce o agilitate care este absentă în marea majoritate a băncilor de astăzi: unde noile proiecte IT sunt numărate în ani, nu în zile; unde achizițiile îi împing pe vânzători prin cercuri legale care ar face de rușine echipa juridică a lui Trump; unde sistemele moștenite, procesele moștenite și obstacolele de conformitate provoacă sănătatea și hotărârea celor mai înflăcărați inovatori. O bancă agilă trebuie să se miște mult mai repede decât poate suporta organigrama unei bănci 1.0—3.0.

Mesajul cheie este că este vorba despre concurența cu jucătorii TechFin și FinTech pentru venituri și relații. Produsele nu creează relații sau încredere. Capacitatea ta de a livra o face.

În calitate de clienți, tocmai ne-am obișnuit cu frecarea și cercurile prin care ne fac băncile. De îndată ce Ant Financial, Tencent, Amazon și Apple au început să ne arate o cale mai bună, benchmark-ul s-a schimbat. Dar și economia bancară s-a schimbat fundamental, deoarece Amazon și Alibaba pot achiziționa ambele clienți pentru cenți pe dolar, în comparație cu cei 200-350 USD per client pentru o relație de bază de cont de cec în SUA, de exemplu.

BAT-urile, FAANG-urile și GAFA-urile au toate acces la sute de milioane de

clienți, iar serviciile bancare sunt doar un alt serviciu pe care îl pot oferi bazei de clienți deja dornici. În acest caz, băncile sunt într-un dezavantaj clar.

RegTech și regândirea macrocompetitivității

Fie că este RegTech, „SupTech" (Supervisory Tech), rezidența datelor, monitorizarea AML, criminalitatea financiară sau pur și simplu conformarea cu legile țării, reglementarea serviciilor financiare este stabilită pentru o realiniere seismică pe măsură ce comportamentul clienților evoluează. Autoritățile de reglementare vor trebui să se schimbe și mai repede decât băncile pentru a rămâne relevante. Putem vedea deja câmpul de luptă formându-se la nivel global în jurul unor lucruri precum charter-uri FinTech, sandbox, blockchain și cripto, etc. Dacă te afli într-o piață care rezistă acestor lucruri, ca în SUA, te poți aștepta să se întâmple două lucruri: în primul rând, Silicon Valley și Silicon Alley vor continua să încerce să găsească soluții pe care va trebui să le învingi constant; în al doilea rând, centrele tale financiare globale vor începe să arate ca break-ul din anii 1970 pe care Chevy Chase l-a condus în *National Lampoons Vacation* .

Permiteți-mi să fac o predicție pentru următorii 10 ani: prezic că undeva, un organism de reglementare digital competent va decide că nu există niciun motiv pentru care clienții unei bănci trebuie să fie rezidenți într-o anumită geografie, trebuie doar să fie identificați în mod adecvat. Odată ce se va întâmpla acest lucru, jurisdicțiile și centrele financiare nu vor concura doar pentru dolari și talent cu capital de risc, ele vor începe să încerce să fie cu adevărat centre globale pentru servicii bancare, unde un magazin de valoare digitală pentru un client nu trebuie să fie legat de locul în care locuiți. În continuare, fiecare jurisdicție progresivă din lume își va da seama că trebuie să concureze pentru acces la magazin cu valoare deschisă, plăți și credit. Estonia a început deja pe această cale cu cetățenia digitală, dar va fi mult mai ușor să permiteți KYC digitală fără granițe. Va începe cu date și investiții - rezidența datelor va fi câmpul de luptă după ce investițiile de capital de risc în FinTech se vor nivela.

În esență, totuși, schimbarea „primelor principii" cheie este aceea că piețele reglementate se vor baza pe reglementări codificate nu doar în lege, ci și în codul informatic. Acest lucru necesită o recalificare completă a organismelor de reglementare. De asemenea, înseamnă că capacitatea de a răspunde la platformele și jucătorii FinTech extrem de agile înseamnă că procesul de codificare și

politicile reduc competitivitatea. Acest lucru înseamnă, la rândul său, că autoritățile de reglementare vor trece din ce în ce mai mult la tehnologia de supraveghere, mai degrabă decât la cadrele legale care sunt inflexibile.

Dacă industria va fi agilă și adaptabilă, începe cu un regulator flexibil.

Implementarea capitalului pentru schimbare

În toată această schimbare dinamică, un lucru va deveni din ce în ce mai clar: capacitatea de a concura va depinde de alocarea eficientă a resurselor. Când sunteți un titular, trebuie să jonglați cu deservirea clienților moșteniți existenți care rămân în urmă cu tehnologia, păstrând acele sisteme vechi vechi să funcționeze suficient de mult pentru a supraviețui și făcând numerele trimestriale, astfel încât prețul acțiunilor să nu scadă.

Un FinTech nu trebuie să-și facă griji pentru aceste lucruri. Ei aleg cei mai cunoscuți clienți digitali, nu au procese sau sisteme vechi și au investitorii mai preocupați de capacitatea lor de a se extinde decât de profitabilitate. Uită-te la Amazon, nu au început cu adevărat să facă profituri mari până nu au fost în afaceri de 10 ani buni. Băncile existente nu se pot angaja la 10 ani de pierderi pentru a reconstrui. FinTech-urile trebuie doar să-și facă griji cu privire la creșterea rundei următoare, iar asta se reduce la scară și creștere, nu la profitabilitate.

În ceea ce privește inovația, totuși, aici FinTech-urile au avantaje economice clare. Echipele lor mai mici, lipsa de moștenire, cea mai recentă tehnologie tehnologică și dorința lor generală de a rupe convențiile înseamnă că pot implementa capital mult mai eficient pentru a crea experiențe inovatoare pentru clienți. Marile bănci existente nu vor putea niciodată să obțină același profit ca acele echipe mici, agile, cu principii de bază.

În cele din urmă, acest lucru va duce la împerecheri între FinTech, jucători de tehnologie și bănci existente. Băncile care refuză să se asocieze cu acești jucători mai eficienți vor constata că acest lucru le afectează din ce în ce mai mult profitul și viteza de comercializare, iar acest lucru va fi sub microscopul analiștilor de piață. Acesta este același motiv pentru care, în timp, piețele vor începe să scoată băncile care depind de rețelele de sucursale pentru accesul clienților - pur și simplu pentru că băncile challenger vor demonstra în mod constant costuri de achiziție mult mai ieftine și, prin urmare, capacitatea de a crește și de a lua cota de piață într-un mod care nu poate fi apărat de rețelele de

sucursale.

SIMPLE
fidor BANK
2009: Fidor and Simple launch the first neo or challenger banks
Pay
2014: Apple Pay launches
2016: Capital One launches first Alexa voice skill
amazon alexa
2010: Betterment launches first robo-advisor
Betterment
2017: Mobile payments overtake cash and cards in China
微信支付
Alipay
2017: Challenger bank Tandem acquires Harrods bank
TANDEM
2018: China Mobile payments volume exceeds global card volume
2020: Australia and the EU largely cheque-less
2022: Average branch visits per person less than 1x/year globally
2023: Betterment & Wealthfront exceed $200 billion AuM
Betterment
wealthfront
paytm
2025: 3 billion unbanked 'included' exclusively via mobile
2025: First challenger bank to hit $100 billion in assets
Monzo
N26
2028: Branch numbers in developed economies hit 50% of peak
2030: A dozen economies are already cashless

Figura 5: Foaia de parcurs Bank 4.0.

Pune toate acestea laolaltă și viitorul este super-incitant, dar super-disruptiv pentru cei care evită transformarea rapidă.

Foaia de parcurs The Bank 4.0

Graficul de alăturat reprezintă reperele pe care le-am văzut în tranziția Bank 4.0 până acum și reperele probabile pe care le vom vedea în următorul deceniu, pe măsură ce ne îndreptăm către servicii bancare integrate, omniprezente.

În centrul lumii Bank 4.0 va fi o schimbare simplă, dramatică. Mai mulți oameni vor avea acces la un serviciu bancar de bază sau la un magazin de valoare prin telefonul mobil decât printr-o sucursală. Până în 2025, majoritatea oamenilor se vor gândi la un magazin de valori bazat pe dispozitiv ca fiind contul lor bancar, mai degrabă decât un artefact fizic - cum ar fi un carnet de cecuri sau un card de debit - pe care l-au livrat de o bancă.

Mai critic, elementele de bază ale lumii Bank 1.0 vor începe să scadă rapid în importanța livrării. Filialele, agenții și brokerii bazați pe asimetria informațiilor vor face loc unor oferte contextuale, comportamentale, adaptate lumii dvs. personale, într-un mod pe care instituția financiară tradițională nu l-ar putea livra niciodată printr-o experiență față în față. Mulți vor nega această schimbare până în momentul în care își dau seama că este prea târziu.

Concluzie

Blockbuster, Borders, Kodak și oamenii lor ne-au învățat un lucru despre amploarea perturbărilor pe care o vedem în serviciile financiare. Pur și simplu, că *nicio industrie nu este imună și nimeni nu admite că sunt perturbate până când nu trebuie să depună cerere pentru capitolul 11* .

La fel va fi și în spațiul Bank 4.0. Pentru mulți directori generali și membri ai consiliului de administrație, ei vor spera că se pot pensiona înainte ca organizația să treacă prin aceste schimbări radicale. Dar amânarea acestor decizii garantează doar că întreruperea va avea un impact mai mare atunci când va avea loc.

La baza Bank 4.0 se află o redefinire a modului în care serviciile financiare se potrivesc în viețile consumatorilor, întreprinderilor și organizațiilor care folosesc aceste servicii. Tehnologia redefinește în mod inevitabil acest lucru și, făcând acest lucru, nu doar reduce frecarea și face livrarea mai fluidă, ci găsește modalități de a reformula serviciile financiare.

Când ne uităm la salturi tehnologice majore care au schimbat industrii întregi, economii întregi și modul în care funcționează societatea, cele mai mari inovații au apărut prin gândirea și designul principiilor. Tiparnița trecând de la copiile scrise de mână la producția de masă; cai și locomotive cu abur limitate la șinele desemnate, la mașini care nu aveau nevoie de angajați să vină să colecteze depozitele de deșeuri lăsate de acei cai pe străzile orașului; fabrici care au trecut de la articole artizanale cu scară limitată la linii de producție care puteau produce zilnic produse cu mii.

SpaceX, care în doar 14 ani a redus costul pentru orbita Pământului cu 95 la sută în comparație cu alte producători de rachete comerciale, și propriile eforturi ale NASA de peste 50 de ani lungi de iterare treptată și dezvoltare a aceleiași tehnologii. Un iPhone care a falimentat divizia de telefoane Nokia și Motorola și a stabilit un punct de referință pentru fiecare smartphone produs după el – și care a schimbat material modul în care ne-am comportat și a resetat industria, astfel încât Apple a dominat aproape un deceniu după acest dispozitiv emblematic.

Primele principii de gândire nu numai că creează inovație rapidă, ci și rescrie regulile care guvernează economia industriei și dinamica pieței. Schimbă linia de bază a modului în care societatea funcționează în jurul utilității de bază pe care au inovat. În acest moment, vedem dovezi puternice că oameni precum Alipay, Tencent WeChat, M-Pesa, băncile provocatoare ale lumii și alții folosesc toate elementele principiilor inițiale gândindu-se să pornească de la zero și să ofere servicii bancare mai eficient la scară.

Permiteți-mi să vă pun această întrebare simplă: luați în considerare tot ceea ce am discutat, tehnologii precum AI, asistenți inteligenti pentru voce, integrare digitală, procese și investiții robotice, design de experiență comportamentală și altele asemenea. Dacă ați începe astăzi de la zero construirea unei bănci de la zero, chiar le-ați cere clienților să viziteze o clădire, să semneze o bucată de hârtie, să aștepte să primească cardul de debit sau carnetul de cecuri din plastic pentru a obține un cont bancar? Sau l-ai construi altfel?

Știm deja răspunsul. Nicio bancă challenger din lume nu își construiește sucursale. Niciun gigant al tehnologiei nu necesită o semnătură umedă pe un formular de cerere pentru a vă împrumuta bani sau pentru a vă ajuta să economisiți. Răspunsul este clar – cu siguranță l-ai construi altfel. Așadar, de ce o faci în continuare în modul Bank 1.0 pentru o ofertă de cont de bază?

Accentul este acum pe punerea la suprafață a utilității bancare de bază în timp real, nu pe punerea produselor pe canale noi. Platformele bancare din următorii 10 ani vor fi diferențiate prin utilizarea inovatoare a tehnologiei, designul experienței, valorificarea efectului de rețea și modalități creative de a accesa comportamentul clienților.

Bank 4.0 este o schimbare fundamentală de paradigmă în furnizarea de servicii bancare, încorporată în viața clienților atunci când și unde au nevoie de aceleași servicii. Bank 4.0 este despre apariția sistemului bancar care este peste tot prin capabilități tehnologice omniprezente. Consiliere la scară prin AI; venituri și relații bazate pe capacitatea de servicii instantanee; conturi bancare care vă ajută să economisiți și nu vă răsplătesc pentru cheltuieli; milenii care resping creditul și caută pur și simplu un răspuns la problema sau întrebarea lor.

Bani care nu sunt pe hârtie. Venituri care nu sunt bazate pe hârtie. Relații care nu sunt bazate pe oameni. Bănci peste tot, dar niciodată la o bancă.

Cea mai mare „bancă" din lume la sfârșitul deceniului următor va fi fenomenală la livrarea tehnologiei. Funcțiile afacerii vor fi construite în jurul livrării, și nu pe produse - acele unități de afaceri vor fi bazate pe utilitate sau pe experiență. Cele mai mari bănci și instituții financiare vor avea o acoperire și o amploare fenomenale, bazate rapid fie pe faptul că sunt încorporate într-o tehnologie pe care o utilizați zilnic, fie în rețele care permit efectul de rețea.

Până la sfârșitul următorului deceniu, cea mai mare „bancă" din lume va avea aproape trei miliarde de clienți în 100 de țări și va valora aproape un trilion de dolari. Pun pariu că „banca" va fi Ant Financial și, în 2025, va fi depășit deja ICBC, cea mai mare bancă din lume de astăzi, în ceea ce privește numărul clienților, activele, depozitele și capitalizarea bursieră. Până în 2025 nu vei concura cu alte bănci, vei concura cu jucători de tehnologie precum Ant Financial și Amazon. Dacă încă mai concurezi ca bancă, va fi ca și cum ai lupta cu acești tipi legați la ochi.

Lucrurile tocmai au devenit reale – dacă nu alergi repede și schimbi totul de la zero, probabil că ai câțiva ani grei înainte.

Pentru mine, acest lucru face ca activitatea bancară să fie interesantă, cool, dinamică și interesantă. Dacă sunteți un bancher cu riscuri adverse și care vede acest nivel de schimbare ca o amenințare fundamentală, ar trebui să începeți să căutați un alt loc de muncă. Poate mergi la muncă pentru Kodak sau

Blockbuster...

Mulțumesc pentru citit și mulțumesc pentru că faci parte din dialog. Sper că ești pregătit pentru ceea ce urmează, pentru că va veni indiferent dacă ești sau nu pregătit.

Bine ați venit în viitor — bun venit la Bank 4.0.

Note de final

1 Mașină electronică de înregistrare pentru contabilitate (BofA și MIT 1953).

Glosar

ACH: Automated Clearing House.

Rata de adoptare: cât de repede este nevoie de noile tehnologii pentru a fi adoptate de către publicul larg.

AML: Anti-Spălarea Banilor — eforturile prin legislație, reglementări și prin sisteme de urmărire, identificare și oprire a spălării fondurilor ilicite în sistemul bancar principal.

Android: O platformă deschisă de telefon mobil dezvoltată de Google și, mai târziu, Open Handset Alliance. Este format din sistemul de operare (pe care rulează totul), middleware (permițând aplicațiilor să vorbească cu o rețea și între ele) și aplicații (programele reale pe care telefoanele le vor rula).

AOs: Operații algoritmice.

API: Application Program Interface.

Aplicație: prescurtare pentru aplicație — un program sau o bucată de software, mai ales așa cum este descărcat de un utilizator pe un dispozitiv mobil.

Telefon cu aplicații: un telefon care oferă suport pentru aplicații deschise, care nu se limitează la receptorul telefonului, sistemul de operare și aplicațiile producătorului; cele mai comune cazuri sunt iPhone, Droid și NexusOne.

Augmented Reality (AR): Suprapunerea datelor digitale în lumea reală.

Avatar: reprezentarea unui utilizator de computer despre sine însuși sau alter ego, pentru utilizare pe sisteme informatice.

B2B: Business-to-Business - ca și în comunicarea intraorganizațională, colaborare și comerț; de obicei electronice și, de obicei, utilizând site-uri web și/sau servicii web.

Basel II și III: Al doilea și al treilea din Acordurile de la Basel, care sunt recomandări privind legile și reglementările bancare emise de Comitetul de la Basel pentru Supravegherea Bancară.

Big Data: setările de date ale căror dimensiuni depășesc capacitatea instrumentelor software utilizate în mod obișnuit de a captura, gestiona și procesa într-un timp scurs tolerabil. Dimensiunile mari ale datelor sunt o țintă în continuă mișcare și, începând cu 2012, variază de la câteva zeci de terabytes la mulți petabytes de date într-un singur set de date.

Bitcoin: Un tip de monedă digitală P2P.

Blog: o contracție a termenului „jurnal web”—un tip de site web întreținut de obicei de o persoană cu intrări regulate de comentarii, descrieri ale evenimentelor sau alte materiale, cum ar fi grafică sau video.

BPO: Business Process Outsourcing — practica de a externaliza unele sau toate procesele de back-office ale afacerii către o companie externă sau un furnizor de servicii; comun cu centrele de apeluri și suportul IT.

BPR: Reproiectarea proceselor de afaceri — reproiectarea proceselor de afaceri fie pentru a reduce costurile, fie pentru a îmbunătăți fluxul unui proces pentru clienți.

CapEx: Cheltuieli de capital.

CES: Consumer Electronics Show.

Churn: se referă la clienții care trec de la un furnizor de servicii dintr-o anumită categorie de produse la alta, în funcție de preț, valoare sau alt factor.

CLID: Caller Line Identification—un sistem care identifică un client pe baza numărului de telefon pe care îl utilizează pentru a apela un furnizor de servicii.

Cloud Computing: O tehnologie de calcul emergentă care utilizează internetul și serverele centrale de la distanță pentru a menține datele și aplicațiile; jucătorii includ DropBox, YouSendIt și Flickr.

CPM: Cost pe afișare — în publicitatea online, se referă la costul pe (mia) de afișări.

CRM: Managementul relațiilor cu clienții; uneori Managementul Riscului de Credit.

Vânzarea încrucișată: o metodă de a viza și de a vinde produse noi către un client existent.

Crowdsourcing: Utilizarea inteligenței colective a publicului larg pentru a îndeplini sarcinile legate de afaceri pe care o companie le-ar îndeplini în mod normal fie ea însăși, fie externalizează către un furnizor terț. Le permite managerilor să-și extindă dimensiunea fondului de talente, obținând în același timp o perspectivă mai profundă asupra a ceea ce își doresc cu adevărat clienții.

CSR: Reprezentant Serviciu Clienți – personal care lucrează în cadrul centrului de apel pentru a ajuta clienții cu întrebări.

CTI: Computer-Telephony Integration/Interface — un sistem care integrează sistemele de telefonie cu rețelele de calculatoare.

CTR: rata de clic.

Nativi digitali: Y-Gen și utilizatori mai tineri de tehnologie.

DM: Direct Mail.

Amendamentul Durbin: Legea Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act din 2010, care a redus veniturile din comisioane pentru băncile de transfer de carduri de credit și de debit la punctul de vânzare din SUA.

ECN: Electronic Communications Network — o rețea electronică care facilitează tranzacționarea între bursele de acțiuni sau de mărfuri.

EMV: Un standard internațional pentru cardurile de credit inteligente care au încorporat cip CPU. Folosit cu nume de marcă precum Chip și PIN și IC Credit, cardul inteligent oferă o siguranță mai mare decât o bandă magnetică, deoarece poate suporta metode de securitate sofisticate și poate lua decizii pe cont propriu.

ETF-uri: fonduri tranzacționate la bursă.

Întrebări frecvente: Întrebări frecvente — întrebări adresate frecvent de clienți și puse pe

site-ul web al companiei pentru a accelera răspunsurile.

FMCG: Bunuri de larg consum – produse care sunt vândute rapid la costuri relativ mici.

Geolocalizare: Tehnica de identificare a locației geografice a unei persoane sau a unui dispozitiv prin intermediul informațiilor digitale procesate prin internet.

Legea lui Gilder: Propusă de George Gilder, această lege prevede că lățimea de bandă crește de cel puțin trei ori mai repede decât puterea computerului.

Carduri preplătite GPR: carduri preplătite reîncărcabile de uz general.

GPRS: General Packet Radio Switching—un serviciu de date mobile orientat spre pachete disponibil pentru utilizatorii sistemelor de comunicații celulare 2G și 3G în Global Systems for Mobile communications (GSM).

GSM: Sisteme globale pentru comunicații mobile — standardul principal pentru telefoanele mobile digitale, utilizat de 80% din piața globală de telefonie mobilă.

Haptic Touch: Tehnologie care interfață cu utilizatorul prin simțul tactil.

High-Counter: stația de casierie tipică dintr-o sucursală pentru efectuarea tranzacțiilor la ghișeu.

HNWI: Persoană cu valoare netă ridicată—cel mai atractiv segment de clienți pentru băncile de retail; HNWI-urile investesc de obicei 150.000 USD — 1 milion USD în produse de tip investiție.

IC: Circuit integrat.

IDV: verificarea identității.

IM: Mesagerie instantanee — un protocol pentru comunicarea între două părți folosind chat-ul bazat pe text prin clienți bazați pe IP.

IN: Ziarul de inovare.

iOS: sistemul de operare mobil Apple pentru iPhone, iPod touch, iPad, Apple TV și dispozitive similare.

IP: Internet Protocol—protocolul principal pentru transmiterea de date sau informații prin internet.

ISP: Internet Service Provider—o companie care oferă acces la internet clienților.

IVR: Interactive Voice Response (sisteme) — sistemele automate de asistență telefonică pe care le auziți când apelați la o linie de asistență 1-800 sau la un număr de asistență pentru clienți, care utilizează meniuri și răspunsuri prin atingere și/sau răspuns vocal pentru navigare.

IxD: Interaction Design — o metodologie de proiectare condusă de client pentru îmbunătățirea interacțiunii dintre clienți și sisteme.

KPI: Indicatori cheie de performanță — metrici (sau măsuri) utilizate în cadrul corporațiilor pentru a măsura performanța unui departament față de altul în ceea ce privește lucruri precum veniturile, conversia clienților potențiali, costurile, asistența clienților etc.

KYC: Cunoaște-ți clientul — o reglementare internă de conformitate pentru a asigura identificarea și validarea exactă a unui client și înțelegerea

comportamentului său tranzacțional.

LAN: Rețea locală — o rețea de calculatoare care acoperă o zonă fizică mică, cum ar fi o casă, un birou sau un grup mic de clădiri.

LOLA: O tehnologie asemănătoare Siri (vezi Siri mai jos) prin internet și prin voce.

Low-Counter: De obicei, o stație de birou într-o sucursală, unde managerul de relații poate sta cu clienții și potențialii clienți și îi poate sfătui cu privire la produsele și serviciile disponibile.

Prototip Lo-Fi: O metodă simplă de prototipare a produselor, interfețelor sau aplicațiilor și de testare cu clienții sau utilizatorii țintă.

LIBOR: rata oferită interbancară din Londra.

LinkedIn: O rețea socială online pentru profesioniștii în afaceri.

Legea lui Metcalfe: Atribuită lui Robert Metcalfe, această lege prevede că valoarea unei rețele de telecomunicații este proporțională cu pătratul numărului de utilizatori conectați ai sistemului (n^2).

IMF: Instituție de microfinanțare — o formă alternativă de bancă găsită în țările în curs de dezvoltare, care oferă împrumuturi cu microcredite.

MIRC: Recunoașterea caracterelor cu cerneală magnetică.

Mobili Mobili: servicii similare unei bănci furnizate pe un dispozitiv mobil pentru a permite plățile între două părți; furnizorii de succes includ M-Pesa, Edy, G-CASH, MTN Money, T-money, Suica.

Portal mobil: un site web conceput special pentru interfețele de telefoane mobile și mini-browsere.

Portofel mobil: un cont electronic, dominat într-o monedă, deținut pe un telefon mobil care poate fi folosit pentru a stoca și transfera valoare.

Legea lui Moore: Numită după Gordon Moore, această lege afirmă practic că numărul de tranzistori de pe un cip se dublează la fiecare 24 de luni.

NFC: Near Field Communication — o tehnologie de comunicație fără fir de înaltă frecvență cu rază scurtă de acțiune care permite schimbul de date între dispozitive pe o distanță de aproximativ 10 centimetri.

OCR: Recunoaștere optică a caracterelor.

OpEx: Cheltuieli de exploatare.

OTC: Over the Counter — se referă la tranzacțiile fizice sau tranzacțiile efectuate în numele unui client de către un comerciant sau un reprezentant al clienților care are acces la un anumit sistem financiar sau o rețea închisă.

P2P: Peer-to-Peer sau Person-to-Person — o metodă de transmitere a informațiilor sau a datelor prin metode de comunicare bazate pe IP între două persoane conectate la internet prin computer sau dispozitive mobile.

PayPal: un furnizor lider de plăți P2P; altele includ Square, i-Zettle, ClearXchange, Dwolla, PingIt, PopMoney, QuickPay, Venmo, ZashPay.

Conform PCI: respectarea standardelor de securitate a datelor din industria cardurilor de plată.

PFM: Management Financiar Personal.

Pod: stație modulară de implicare a clienților.

POS: Punct de vânzare — locația în care are loc o tranzacție cu amănuntul; un terminal POS se referă, în general, la hardware-ul și software-ul utilizat la stațiile de casă.

PPC: Pay-per-Click—o metodă de plată pentru apariția în rezultatele motoarelor de căutare prin licitare și plata pentru anumite cuvinte cheie; apoi plătiți la rata licitată de succes de fiecare dată când un utilizator/vizitator face clic pe linkul dvs.

Prosumer: un cuvânt-machină format prin contractarea fie a cuvântului „profesionist" fie „producător" cu cuvântul „consumator"; în ceea ce privește această publicație, identifică rolul consumatorului modern de conținut care este și producător de conținut, de exemplu, pe YouTube, Facebook și Twitter.

PSTN: Rețea telefonică publică comutată — sistemul tradițional de telefonie fixă cu fir de cupru și pe bază de schimb.

RFID: Radio Frequency Identification — o metodologie de comunicație radio cu rază scurtă de acțiune care utilizează „etichete" sau circuite integrate mici conectate la o antenă care, atunci când este trecută în raza de acțiune a unui cititor magnetic, este capabilă să trimită un semnal.

RM: Manager de relații — un manager dedicat serviciului pentru clienți desemnat să se ocupe de anumiți clienți, de obicei cei cu valoare netă ridicată.

ROMI: Rentabilitatea investiției în marketing.

SDK: Kit de dezvoltare software — un pachet furnizat de un furnizor de software sau de sistem de operare general pentru comunitatea de dezvoltatori pentru a le ajuta cu construirea aplicației.

SEO: Optimizarea pentru motoarele de căutare — știința optimizării site-urilor web astfel încât acestea să apară în primele rezultate pentru interogările motoarelor de căutare.

Cartelă SIM: Modulul de identitate a abonatului (SIM) stochează în siguranță cheia de abonat la serviciu (IMSI) utilizată pentru a identifica un abonat individual pe un telefon mobil.

Siri: Siri pe iPhone 4S vă permite să vă folosiți vocea pentru a trimite mesaje, a efectua apeluri, a seta mementouri și multe altele.

Sk yp e: O tehnologie care permite chat-ul web.

SMS: Serviciu de mesaje scurte — un sistem de comunicare prin mesaje scurte prin intermediul rețelei de telefonie mobilă.

Snail Mail: Termenul folosit de susținătorii tehnologiilor digitale pentru a descrie poșta tradițională și sistemul poștal.

Spam: e-mail nesolicitat în bloc trimis simultan la mii de mii de adrese de e-mail pentru a promova produse sau servicii.

Card cu valoare stocată: valoare monetară stocată pe un card care nu este într-un cont înregistrat extern; exemple sunt sistemele Octopus, Oyster și Suica folosite pentru a înlocui

biletele de transport public.

STP: Procesare directă – implementarea unui sistem care nu necesită intervenție umană pentru aprobarea sau procesarea unei cereri sau tranzacții client.

T-DMB: TV prin Digital Multimedia Broadcasting.

TiVo: o marcă și un model de înregistrator video digital disponibil în SUA, Marea Britanie, Noua Zeelandă, Canada, Mexic, Australia și Taiwan.

Punct de contact: orice canal sau mecanism prin care un consumator are interacțiune zilnică cu o companie de servicii de vânzare cu amănuntul, cum ar fi o bancă, pentru a efectua tranzacții sau a desfășura afaceri.

TVC: Abrevierea din industrie pentru reclame de televiziune.

Twitter: un site de social media care acceptă microblogging între participanții din rețea; similar cu un sistem de difuzare SMS pentru web.

UCD: Design centrat pe utilizator.

Upselling: Un sistem de vânzare a unui serviciu suplimentar cu o marjă mai mare sau un venit total în cadrul aceluiași produs sau clasă de active către un client, de obicei trecând de la o clasă de produse la alta.

URL: Uniform Resource Locator — o „adresă" sau un identificator care este utilizat pentru a localiza și a prelua documente găzduite pe World Wide Web.

UT: Testare de utilizare — știința testării modului în care utilizatorii interacționează cu un sistem, un produs sau o interfață prin observație.

VBC: Video Banking Center (Citibank, circa 1996)—un centru bancar personal interactiv, 24 de ore din 24, care oferă acces experților în domeniul bancar personal prin conexiune integrată de voce, video și date.

Moneda virtuală: Monede precum dolari Linden, monede QQ, Project Entropia Dollars (PED), etc care există în lumea virtuală și pot fi schimbate în monedă reală de către utilizatori.

VoIP: Voice Over Internet Protocol—un protocol bazat pe internet care permite utilizatorilor să utilizeze comunicațiile vocale, cum ar fi prin intermediul unui sistem telefonic.

VSC: Centrul de asistență virtuală — un centru de apeluri susținut practic de reprezentanții serviciului pentru clienți care operează de obicei de acasă (adică homeourcing).

WAP: Wireless Access Protocol—protocolul original pentru navigarea simplă pe internet sau interacțiuni simple prin meniu prin intermediul telefoanelor mobile 2G (digitale).

Web 2.0: Aplicații web care facilitează partajarea interactivă a informațiilor, interoperabilitatea, proiectarea centrată pe utilizator și colaborarea pe World Wide Web.

Widget: un tip generic de aplicație software care este de obicei portabilă și funcționează pe diferite sisteme de operare și dispozitive.

WiMax: Interoperabilitate la nivel mondial pentru acces cu microunde — o tehnologie de telecomunicații care permite transmiterea fără fir de date de la conexiuni punct-la-multipunct la acces la internet portabil și complet mobil.

XML: Extensible Markup Language — un set de reguli pentru codificarea documentelor

electronic.

Yelp: un site web care permite utilizatorilor să revizuiască afaceri, de la instalatori la magazine de animale de companie și care are un serviciu de check-in pentru telefoanele mobile.

Despre Brett King

Brett King este un autor internațional de bestselleruri, un comentator renumit și un vorbitor respectat la nivel mondial despre viitorul afacerilor. El a vorbit în peste 50 de țări, cu peste un milion de oameni, despre modul în care tehnologia perturbă afacerile, schimbă comportamentul și influențează societatea. El a consiliat Casa Albă Obama, FED și Consiliul Economic Național cu privire la viitorul băncilor din Statele Unite și consiliază guvernele și autoritățile de reglementare din întreaga lume. Apare în mod regulat pe rețele TV din SUA precum CNBC, unde contribuie la Future Tech și FinTech.

King găzduiește cea mai importantă emisiune radio și podcast dedicată din lume privind impactul tehnologiei în serviciile bancare și financiare, numită Breaking Banks (mai mult de 150 de țări, 6,5 milioane de ascultători). El este, de asemenea, fondatorul neobancii Moven, un startup de telefonie mobilă recunoscut la nivel global, care a strâns până în prezent peste 42 de milioane de dolari, având primul cont bancar mobil din lume care poate fi descărcat.

Numit „Regele perturbatorilor" de către revista *Banking Exchang* ***e*** *,* King a fost votat „Inovatorul anului" de către American Banker, „influențatorul #1 în domeniul serviciilor financiare" de The Financial Brand și a fost nominalizat de Bank Innovation drept unul dintre primele 10 „cele mai tari mărci din domeniul bancar". El a fost selecționat pentru premiul Advance Global Australian of the Year 2015 pentru că este unul dintre cei mai influenți australieni care trăiesc în larg. A cincea sa carte, *Augmented: Life in the Smart Lane* , a fost o carte de non-ficțiune în top 10 din America de Nord și a fost menționată de președintele Xi în discursul său național adresat poporului chinez în ianuarie 2018.

King locuiește în New York și îi place să zboare, să joace și să scufunde în timpul liber.

Despre Moven

În 2011, Brett King a co-fondat Moven, fiind prima neobancă directă către consumatori din SUA care oferă deschiderea contului printr-o aplicație mobilă. Designul captivant al aplicației îi ajută pe clienți să cheltuiască, să economisească și să trăiască mai inteligent. Această abordare inovatoare a condus la crearea unei cereri globale din partea băncilor de a oferi clienților lor tehnologia Moven, rezultând în oferta Moven Enterprise transformațională a companiei. Pentru a afla mai multe, vizitați moven.com sau moventerprise.com.

ACORD DE LICENȚĂ WILEY UTILIZATORUL FINAL

Accesați www.wiley.com/go/eula pentru a accesa EULA-ul lui Wiley.

Perturbarea nu este nouă. Când te uiți în urmă în ultimele două secole, vezi în repetate rânduri dovezi că operatorii în vigoare au subestimat impactul schimbării asupra industriei lor. În sectorul bancar de astăzi, potențialele schimbări uriașe cu care ne confruntăm nu se mai concentrează doar pe experiențele utilizatorilor front-end. Vedem moneda, piețele de capital, managementul averii, licențele bancare, forța de muncă și economia, toate sub atacul noilor sisteme, paradigme și tehnologii emergente.

Cred că ar trebui pusă întrebarea: când ne uităm la Kodak, Blockbuster, Borders, Yellow Cabs, case de discuri și televiziune prin cablu, când am fi putut ști cu certitudine că vor fi perturbate? Care sunt semnele de avertizare și există aceiași indicatori pentru bănci și instituții financiare astăzi?

Cea mai mare întrebare este probabil: de ce, atunci când se confruntă cu o întrerupere, titularii nu reacționează mai repede? Amenințarea Amazonului la adresa sectorului de retail este clară de peste un deceniu, dar în ciuda creșterii lor constante a capacităților și a acoperirii, operatorii care au avut suficient timp pentru a planifica un răspuns au fost lăsați în mare parte năuciți [*1]. Este ca un amestec de neîncredere în viteza schimbării combinată cu teama de a fi perturbat, care adesea creează o stare ca o căprioară în farurile unui vehicul care se apropie. Știi că trebuie să te miști, dar totuși ești lovit.